

Magisteruppsats
Höstterminen 2007
Handledare: Owe R Hedström
Författare: **Anna Abrahamsson**
Emma Sundqvist

Sikta mot stjärnorna med mentorskap- och nå toppen?

– En studie om det elektroniska mentorskapets framtid

Himmelsfären

Rubrik **Sikta mot stjärnorna med mentorskap – och nå toppen?**

– En studie om det elektroniska mentorskapets framtid

Problem De första försöken till att systematisera mentorskapet förekom redan på grekernas tid, 1000 fkr då kung Odysseus utsåg sin gode vän Mentor att vårda och fostra hans familj medan han själv deltog i det Trojanska kriget. Trots mentorskapets tidiga ursprung blev fenomenet inte aktuellt i Sverige förrän på 1980-talet, efter det att arbetsgivare insett betydelsen av personalutbildningar och personalutveckling. I dagens lär- och kunskapsstörstiga samhälle med ett högt tempo blir det alltmera angeläget med eftertanke och reflektion kring både arbets- och livssituationen. Mentorskap symboliserar en relation mellan en vis person som utbyter erfarenheter och kunskap med en mindre erfaren person för såväl personlig- som karriärmässig utveckling. 2000-talets teknologiska revolution har även möjliggjort öppningar för andra mentorskapsmetoder. Det elektroniska mentorskapet är ett exempel, vilket grundar sig på en virtuell interaktion. Denna metod står i motsats till det traditionella mentorskapets fundamentala idéer som innebär fysiska träffar, vilket medför en viss kritik till metoden. Oberoende av vilken uppfattning som delas angående det elektroniska mentorskapet, är det förutspått att Internet och e-post användningen kommer att öka i användandet. Den delade uppfattningen angående de olika mentorskapsmetoderna och den begränsade forskning kring ämnet, leder till problemformuleringen; *I vilken utsträckning skulle ett elektroniskt mentorskap kunna ersätta det fysiska mötet mellan mentor och adept i framtiden?*

Syfte Att kartlägga huruvida ett elektroniskt mentorskap skulle kunna bidra till ett nyttjande av erfarenhetsutbyten, och därmed vara ett framtida alternativ till det traditionella fysiska mentorskapsmötet är syftet med studien. För att uppnå syftet krävs en definiering av mentorskapets historiska utveckling och introducering till dess karaktär och betydelse. En diskussion om ett tentativt innehåll i ett framtida elektroniskt mentorskap bör genomföras, för att slutligen kunna bedöma på vilket sätt ett elektroniskt mentorskap skulle kunna bidra till ett ökat, respektive minskat användande av det traditionella mentorskapet. Detta genom att argumentera för det elektroniska mentorskapets olika barriärer och möjligheter.

Teori För att angripa problemformulering och syfte har vi utgått från det deduktiva angreppssättet. Det återspeglar valet av att utgå från befintlig teori som grund för den empiriska studien, för att genom tolkningar utveckla befintlig teori. Den teoretiska referensramen har koncentreras kring fem huvudområden; mentorskap, mentorskapets matchningsprocess, elektroniskt mentorskap, barriärer och möjligheter med ett elektroniskt mentorskap samt förändringsprocesser.

- Metod** Studien grundar sig på en kvalitativ ansats bestående av djupintervjuer som genomförts med intressentgrupper besittande av skilda erfarenheter kring ämnet.
- Resultat** Vi anser inte det elektroniska mentorskapet ersätta det traditionella fysiska mentorskapet, i och med att kontexten bör beaktas. Den ena metoden behöver därmed inte uteslutas mot den andra. Det framtida mentorskapet förutspår vi därför bestå i en kombination av det elektroniska samt traditionella mentorskapsmetoderna. Detta med förutsättning att inställning och attityd till det elektroniska mentorskapet förändras, samt att mottagligheten till den virtuella världen anammas.

Innehållsförteckning

1. INSIKT	6
1.1 PROBLEMBAKGRUND	4
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	5
1.3 SYFTE	5
1.4 AVGRÄNSNING	6
1.5 DEFINITIONER	6
1.6 HISTORIK	7
1.7 DISPOSITION	8
2. I BAGAGET	9
2.1 ÄMNESVAL	9
2.2 ANNA OCH EMMAS FÖRFÖRSTÅELSE	10
2.2.1 TEORETISK FÖRFÖRSTÅELSE	10
2.2.2 PRAKTISK FÖRFÖRSTÅELSE	11
2.2.3 VÅRA FÖRVÄNTNINGAR	12
2.3 KUNSKAPSSYN	12
2.4 ANGREPPSÄTT	13
2.5 LITTERATURSÖKNING	14
2.6 KÄLLKRITIK	15
3. MENTAL FÖRBEREDELSE	17
3.1 MENTORSKAP	17
3.1.1 MENTOR	17
3.1.2 ADEPT	18
3.1.3 DEFINITION AV MENTORSKAP	19
3.1.4 BEHOVET AV MENTORSKAP	19
3.1.5 NÄRLIGGANDE BEGREPP	20
3.1.6 MENTORSKAPETS OLIKA FORMER	21
3.1.7 PSYKOSOCIAL- OCH KARRIÄRMÄSSIG UTVECKLING	22
3.2 MENTORSKAPETS MATCHNINGSPROCESS	23
3.3 ELEKTRONISKT MENTORSKAP	24
3.3.1 HUR ETT ELEKTRONISKT MENTORSKAP ETABLERAS	25
3.4 BARRIÄRER OCH MÖJLIGHETER	26
3.5 FÖRÄNDRINGSPROCESSER	29
3.6 SAMMANFATTNING AV DEN TEORETISKA REFERENSRAMEN	30
4. VÄGVISARE	31
4.1 KVALITATIV UNDERSÖKNINGSMETODIK	31
4.2 URVAL	32
4.2.1 URVAL EXPERTER	33
4.2.2 URVAL MENTORER	33
4.2.3 URVAL ADEPTER	34
4.3 ACCESS	35
4.4 DATAINSAMLING	35
4.5 INTERVJUGUIDE	36

4.6 INTERVJUGENOMFÖRANDET	37
4.7 KRITIK AV DATAINSAMLING VIA TELEFON	39
4.8 DATABEARBETNING	39
4.9 SANNINGSKRITERIER	40
5. EXPEDITION	43
<hr/>	
5.1 INFORMATION OM RESPONDENTERNA	43
5.1.1 EXPERTERNA	44
5.1.2 MENTORERNA	44
5.1.3 ADEPTERNA	45
5.2 MENTORSKAP	46
5.2.1 EXPERTER	46
5.2.2 MENTORER	48
5.2.3 ADEPTER	51
5.3 MENTORSKAPETS MATCHNINGSPROCESS	54
5.3.1 EXPERTER	54
5.3.2 MENTORER	56
5.3.3 ADEPTER	59
5.4 ELEKTRONISKT MENTORSKAP	61
5.4.1 EXPERTER	61
5.4.2 MENTORER	61
5.4.3 ADEPTER	62
5.5 BARRIÄRER OCH MÖJLIGHETER MED ETT ELEKTRONISKT MENTORSKAP	64
5.5.1 EXPERTER	64
5.5.2 MENTORER	64
5.5.3 ADEPTER	65
5.6 FÖRÄNDRINGSPROCESSEN	66
5.6.1 EXPERTER	66
5.6.2 MENTORER	67
5.6.3 ADEPTER	67
5.7 FÖRBEREDANDE INFÖR ANALYS	68
6. DESTINATION STJÄRNORNA	71
<hr/>	
6.1 MENTORSKAP	71
6.2 MENTORSKAPETS MATCHNINGSPROCESS	74
6.3 ELEKTRONISKT MENTORSKAP	76
6.4 BARRIÄRER OCH MÖJLIGHETER MED ETT ELEKTRONISKT MENTORSKAP	77
6.5 FÖRÄNDRINGSPROCESSER	82
7. UTVÄRDERING	84
<hr/>	
7.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	87
REFERENSER	88
<hr/>	
BILAGA 1. INTERVJUGUIDE TILL EXPERTER	91
BILAGA 2. INTERVJUGUIDE TILL MENTORER	93
BILAGA 3. INTERVJUGUIDE TILL MOTTAGARE/ADEPT	95
BILAGA 4. INTERVJUGUIDE TILL RESPONDENTER MED ERFARENHET AV ELEKTRONISKT MENTORSKAP	97

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1 (s.8) *Dispositionmodell*

Figur 2 (s.14) *Angreppssätt*. Johansson- Lindfors (1993, s. 60), Eneroth (1984, s. 16), bearbetad modell

Figur 3 (s.23) *Mentorskapets matchningsprocess*. Modifierad av Emma & Anna, 2007

Figur 4 (s.30) *Teoretisk referensram*

Figur 5 (s.68) *Teoretisk referensram*

Figur 6 (s.69) *Sammanfattning av experternas synpunkter*

Figur 7 (s.69) *Sammanfattning av mentorernas synpunkter*

Figur 8 (s.70) *Sammanfattning av adepternas synpunkter*

Figur 9 (s.71) *Teoretisk referensram, mentorskap*

Figur 10 (s.74) *Teoretisk referensram, matchningsprocessen*

Figur 11 (s.76) *Teoretisk referensram, elektroniskt mentorskap*

Figur 12 (s.77) *Teoretisk referensram, barriärer och möjligheter*

Figur 13 (s.82) *Teoretisk referensram, förändringsprocesser*

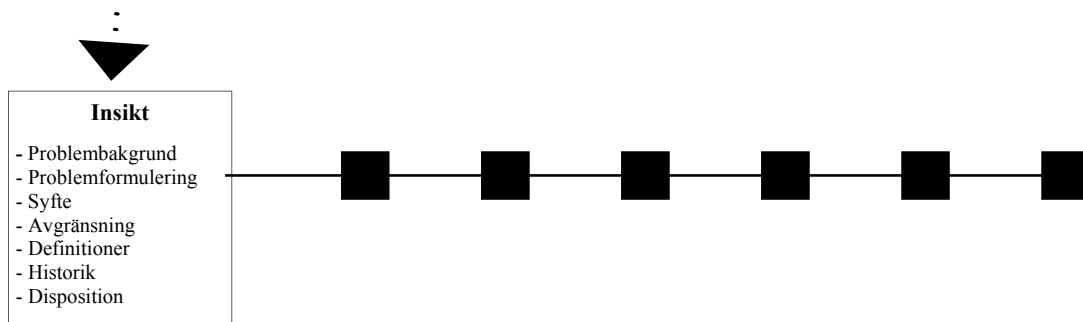
Figur 14 (s.86) *Mentorskapets tidsaxel*

Tabell 1 (s.26) *Strategier för etablerandet av ett mentorskap*. Modifierad av Anna & Emma, 2007

Tabell 2 (s.43) *Information om respondenterna*

1. Insikt

I uppsatsens introducerande del presenterar vi bakgrunden till studien. Detta för att tydliggöra ämnets aktualitet och relevans, vilken vidare mynnar ut i problemformulering och syfte. Den introducerande delen förstår med en avgränsning av studien och ett antal definitioner presenteras för att öka förståelsen. Läsaren kan även ta del av ämnets historisk bakgrund, samt en disposition över hur studien är planerad.



1.1 Problembakgrund

Dagens lär- och kunskapstörstiga samhälle strävar efter ny och produktiv kunskap. Företagens överlevnad är därmed beroende till att effektivisera och producera mera för att kunna stå sig konkurrenskraftig. Organisationer bantas samtidigt ned, vilket skapar ett arbetsklimat med mindre tid och resurser. Det ökar i sin tur pressen på ledaren. Ledarskap präglas idag av stress, ensamhet och höga krav. En förutsättning för att hantera en cheftjänst bygger på möjligheten att kunna påverka sin situation och dessutom skapa en rimlig balans mellan arbete, privatliv och egen tid. Det finns därför åtskilliga varianter av ledarskaps- och utvecklingskurser som kan hjälpa både ledaren men även övriga anställda i dess utveckling. Mentorskap är ett alternativ för en ökad utveckling, med lärande, kunskap och erfarenhetsutbyten som strategi. (Wikström, 2007, s 19-24)

Vad är det som gör att mentorskap anses vara en fungerande metod för att lyckas med en ökad personlig och karriärmässig utveckling? Mentorskap har sedan urtider symboliserat en relation mellan en vis, äldre, mer erfaren person (mentor) som vägleder en yngre förmåga (adept). Detta genom att agera förebild, rådgivare och vägledare. Det traditionella mentorskapet syftar till att två personer möts fysiskt och ventilerar olika problem. Detta för att få stöd, hjälp och vägledning. (Wikström, 2007, s. 21) Ensher m fl. (2003, s. 270-72) är några av flertalet forskare som ställt sig frågande till denna typ av fysiska mentorskap. Orsaken grundar sig i dess ineffektivitet, i de fall då mentorn och adepten befinner sig på distans till varandra, vilket innebär kostnader för resor samt förlorad arbetstid. En typ av mentorskap som framträtt under 2000- talets teknologiska utveckling, och som skapat möjlighet till virtuella relationer mellan individer benämns elektroniskt mentorskap.

Det elektroniska mentorskapet innebär en typ av data- medlar kommunikation som sker virtuellt, med exempelvis Internet, webbsidor och chatrum. Interaktionen mellan mentor och adept sker utan fysisk kontakt, vilket effektiviserar mentorskapet, då det öppnar upp och möjliggör för en geografisk gränslöshet. (Ensher m fl. 2003, s. 270) IT-utvecklingen har öppnat upp för och bidragit till flera virtuella organisationer samt flexibla, rörliga och gränslösa karriärmöjligheter, vilket har möjliggjort att det elektroniska mentorskapet blivit alltmera tillgänglig. (Ensher, m fl. 2003, s 264)

Förespråkarna för det traditionella mentorskapet ställer sig kritiska till det elektroniska mentorskapets framtid. Anledningen grundar sig i att ett mentorskap bygger på att två individer träffas fysiskt för ett utbyte av erfarenheter, samt att det fysiska mötet är avgörande för att kunna skapa en fungerande relation. Å andra sidan ökar Internet och e-postanvändandet, både i avseende av sociala men även arbetsrelaterade sammanhang. Internet är ett verktyg för att dela med sig och utväxla information och kunskap. (Biereman & Merriam, 2002, s. 219-220) 2000- talets teknologiska värld gör det exempelvis möjligt att finna sin livspartner, söka terapi i olika former samt umgås i ”sociala samhällen”. Östlund (2007) konstaterar i en undersökning med 3.347 deltagande kvinnor, att 39 procent i åldern 16-29 någon gång dejtjat via nätet, varav 17 procent träffat en partner.

Oberoende av vilken uppfattning som delas, om det är möjligt med elektroniska relationer och ett elektroniskt mentorskap, är det förutspått att Internet och e-post användningen allt mera kommer att öka i användandet (Ensher m fl. 2003, s. 270-72). Biereman och Merriam (2002, s. 219-220) bedömer att användandet av det elektroniska mentorskapet växer i ett samhälle där inlärning via datorer är vanligare och mera accepterat. Den delade uppfattningen angående det elektroniska mentorskapets framtid och den begränsade forskning kring ämnet, leder till vår problemformulering;

1.2 Problemformulering

I vilken utsträckning skulle ett elektroniskt mentorskap kunna ersätta det fysiska mötet mellan mentor och adept i framtiden?

1.3 Syfte

Att kartlägga huruvida ett elektroniskt mentorskap skulle kunna bidra till ett nyttjande av erfarenhetsutbyten, och därmed vara ett framtida alternativ till det traditionella fysiska mentorskapsmötet är syftet med studien. För att uppnå syftet krävs en definiering av mentorskapets historiska utveckling och introducering till dess karaktär och betydelse. En diskussion om ett tentativt innehåll i ett framtida elektroniskt mentorskap bör genomföras, för att slutligen kunna bedöma på vilket sätt ett elektroniskt mentorskap skulle kunna bidra till ett ökat, respektive minskat användande av det traditionella mentorskapet. Detta genom att argumentera för det elektroniska mentorskapets olika barriärer och möjligheter.

Vi har valt att utgå från ett ledarskapsperspektiv; vilken nytta kan en ledare komma att ha av ett traditionellt respektive elektroniskt mentorskap? För att uppnå syftet kommer vi skapa insikt i de två skilda mentorskapsmetoderna samt omringa studiens problem genom att inhämta information från skilda intressegrupper som kan komma att påverka det elektroniska mentorskapets framtid. Problemformulering och syfte är uppbyggda efter Blooms taxonomier.

1.4 Avgränsning

Studien har för avsikt att granska det elektroniska mentorskapets eventuella framtid utifrån relevanta intressentgrupper såsom experter, mentorer och adepter på en regional som lokal nivå i Sverige. Vi har därför medvetet uteslutit den internationella nivån. Företrädesvis har studien utgått från övervägande intressenter i Umeå. Studien har för avsikt att omringa skilda intressenters erfarenheter kring mentorskap varvid ingen vikt lagts på genusperspektiv, det vill säga antal kvinnor och män som deltagit i studien.

1.5 Definitioner

Ord och uttryck som ständigt återkommer under läsningen av studien vill vi klargöra för läsaren. Alla nedanstående definitioner är utvecklade utifrån ett antal författares benämningar på begreppen.

Adept

I enlighet med författarna Franzén, Boëthius och Ahrén definierar vi vår definition av en adept. En adept är en yngre mindre erfaren individ som lär av en mer erfaren person för såväl personlig och karriärmässig utveckling. Vi anser även i likhet med Ahlström (2002, s. 16) att adepten är huvudpersonen i mentorskapet medan mentorn är en viktig bifigur.

Mentor

I likhet med Ahrén definierar vi en mentor som en äldre kunnig person med en bred livserfarenhet som agerar som en förebild, rådgivare samt vägledare för en adept i dennes personliga som professionella utveckling.

Mentorskap

Vi har i enlighet med författaren Gordon beskrivit ett mentorskap som följande; en interaktion där en mentor bidrar med sin kunskap, förståelse och vishet, som adepten i sin tur har ett speciellt intresse och behov av att lära sig utav. Denna lärdom sker i en betydelsefull, långsiktig relation, med strävan efter en positiv inverkan på adeptens såväl personliga som karriärmässiga liv. Dessutom anser vi i likhet med Ahlströms (2002, s. 15) att mentorskap handlar om att mentorn ska erbjuda sin hand att hålla i när det blåser hårt.

Traditionellt mentorskap

Det vi vill förtydliga med definitionen ovan om mentorskap är att interaktionen mellan mentorn och adepten sker genom ett fysiskt, "face-to-face" möte till skillnad från ett Internetbaserat mentorskap som definieras nedan. När vi i studien benämner mentorskap menar vi det traditionella mentorskapet.

Elektroniskt mentorskap

I likhet med Bierema och Merriam (2002, s. 214) definierar vi författare elektroniskt mentorskap utifrån Zey's (1988, s. 46-48) definition: elektroniskt mentorskap är ett erfarenhetsutbyte mellan en mentor och en adept som sker virtuellt, vilket uppmuntrar till ett fritt men fortfarande kvalitativt samarbete mellan båda parter, som inte skiljer sig från det traditionella fysiska mentorskaps metod.

1.6 Historik

För att öka förståelsen kring begreppet mentorskap reser vi 3000 år tillbaka i tiden till den grekiska mytologin och Homeros verk Odysseen.

I det gamla Grekland och staden Ithaka är den mångbefarne kung Odysseus på väg att ge sig av på den långa sjöfärden mot Troja och krigets belägring av staden. Innan han ger sig av ber han sin kloka och pålitliga barndomsvän Mentor att vårda och fostra hans familj och käre son Telemachos. Mentor ska handla som föreståndare för hans hem och ägodelar under den tiden han är borta. Odysseus önskar att Mentor ger hans son all den undervisning och hjälp som sonen kan tänkas behöva för att vara kung under den tid hans far deltar i det Trojanska kriget. Odysseus äventyrade i över nio år innan han återvände till sin Telemachos. (Boëthius, 1995, s. 7)

Homeros berättelse återspeglar ett av de tidigaste försöken till att systematisera mentorskap. (Boëthius, 1995, s. 7) I gamla Grekland blev familjens son vanligtvis tilldelad en äldre vis man som skulle vägleda och råda honom. Grekerna ansåg att människan bäst lär av en god mänsklig förebild som denne personligen ser upp till. Historien om Odysseus och hans gode vän Mentor påvisar att mentorskap funnits sedan en lång tid tillbaka men att det under en längre tid försumrats. Olika benämningar såsom mästare- lärling, arbetsgivare- anställd har speglat relationen av mentorskap men då främst varit fokuserad på själva professionen. I Sverige har mentorskap använts sedan 1980- talet då arbetsgivare kom till insikt med betydelsen av att utbilda samt utveckla sin personal. Detta i och med att den dynamiska omvärlden krävde en konstant företagsutveckling, kundanpassning och förnyelse. (Franzén, 1994, s. 8) De ökade kraven och höga tempo som numera präglar arbetsmarknaden fordrar ett personligt stöd, anpassat efter varje individs behov. Ett sätt att uppfylla detta behov är genom det moderna mentorskapet som innefattar möjligheten att öka den personliga och karriärmässiga utvecklingen. (Elmén, 2007, s. 14)

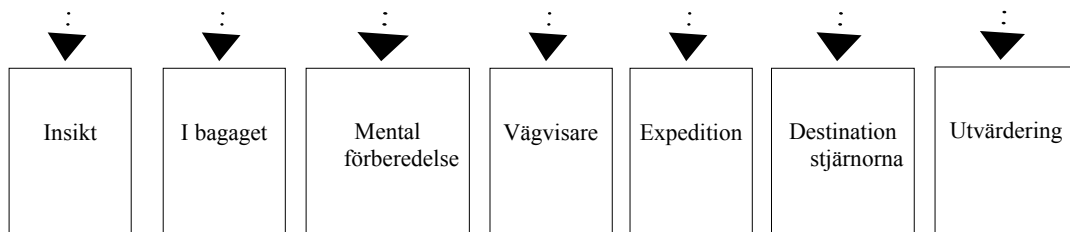
Mentorskapets inledande skede bestod av en envägsrelation mellan mentor och adept, där adepten tog lärdom av den erfarne mentorn. Nuförtiden betraktas mentorskap vara en långsiktig, ömsesidig och jämställd relation, där båda parter kan dra nytta av relationen. Företag och organisationer betraktar därför mentorskap som positivt både för individen men även för verksamhetens utveckling. (Franzén m fl. 1994, s 13) En organisation med ömsesidigt lärande mellan ledare och medarbetare anses vara morgondagens överlevande verksamhet (Bell, 1996, s 36).

1.7 Disposition

När vi reflekterar över mentorskap och dess betydelse förknippar vi det med en resa. Mentorskapet kan associeras med en "inre" resa där individen växer och utvecklas som människa, likväl som att målet med resan är att nå stjärnorna, det vill säga toppen och åstadkommandet av karriärmässiga framsteg. Benämningarna på de olika avsnitten symboliserar därför förloppet av resan.

- Introduktionen innebär en "insikt" och längtan efter att resa, vilket vi sammankopplar till bakgrunden med studien.
- Den vetenskapliga metoden benämns "i bagaget" då förväntningar, tidigare kunskap och förutsättningar återspeglar tidigare erfarenheter och resmål.
- "Mental förberedelse" är titeln för studiens teoretiska referensram vilken lägger grund för studien samt var resan bär av.
- Därpå infinner sig avsnittet "vägvisare" eller den så kallade praktiska metoden som associeras till den faktiska resan.
- "Expedition" eller den empiriska verkligheten innebär individens praktiska upplevelser på resan.
- Väl under resans gång uppnås slutligen "destination stjärnorna" för en analys och reflektion över huruvida valet av resmål motsvarar den verkliga upplevelsen.
- Slutligen presenteras en "utvärdering", eller slutsats av resans framstående element.

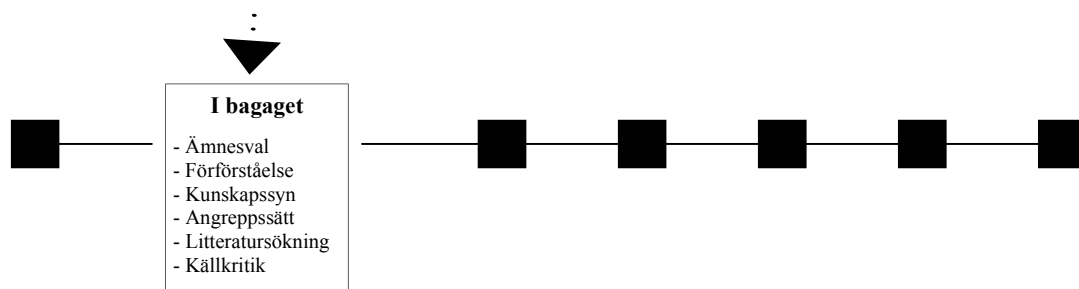
Modellen följer läsaren genom de olika avsnitten i studien.



Figur 1. Dispositionsmodell.

2. I bagaget

I den vetenskapliga metoden introducerar vi våra kunskapsteoretiska utgångspunkter, som ligger till grund för studien. Vi presenterar därmed ämnesval, förförståelse, förväntningar, kunskapssyn samt angreppssätt. Utgångspunkterna reflekterar över hur problemformulering och syfte tagits an, samt på vilket sätt den empiriska verkligheten analyserats. Avsnittet avslutas med en beskrivning av den litteratursökning som genomförts och hur vi kritiskt reflekterar över de valda källorna.



2.1 Ämnesval

Vi författare har båda studerat Service Managementprogrammet under tre års tid vid Umeå Universitet. Vi valde vidare att på D- nivå fördjupa oss med magisterprogrammet inom management. Mot denna bakgrund har vi från ett tidigt skede av uppsatsprocessen haft ett självklart mål med uppsatsen, nämligen att studien ska utgå från en ledares perspektiv. Vi hade däremot ett flertal infallsvinklar inom management att välja emellan. Vi spekulerade till en början kring ämnet för strategier och olika strategiprocesser men beslutade oss för att finna en annan infallsvinkel. Intresset vaknade till liv vid en gästföreläsning under den andra kursen; "People- the human side of organizing" inom managementprogrammet. Gästföreläsare var Per-Gunnar Thylin, en erfaren konsultföretagare. I slutet av föreläsningen förfrågades Per-Gunnar om konceptet mentorskap och dess betydelse för dagens ledare och medarbetare. Han gav ett utförligt svar med ett generellt budskap att mentorskap är ett "hett" och relevant ämne att betrakta för företagens kunskapsspridning samt för ledares och medarbetares karriär och personliga utveckling. Vi presenterade därför ämnet för vår handledare som gav oss god respons på ett aktuellt och intressant ämnesval. Efter det att vi sökt generell information om mentorskap såg vi dessutom en potentiell inriktning inom ämnet, nämligen 2000-talets virtuella eller elektroniska mentorskap. Detta eftersom att det inte forskats kring denna typ av mentorskap i samma utsträckning som det gjorts kring det fysiska mentorskapet, och att den forskning som genomförts mestadels kommer från USA.

Det faktum att elektroniska relationer såsom terapi och kärleksförhållanden i överlag blivit allt vanligare, styrkte intresset att utvärdera i vilken utsträckning relationer över Internet är möjliga, samt huruvida ett elektroniskt mentorskap skulle kunna fungera och eventuellt kunna ersätta det traditionella fysiska mentorskapsmötet.

En annan aspekt för det valda ämnet var en självisk nytta som växte fram, i och med den fördjupning denna studie kan generera inför kommande arbetsliv. Kunskap om mentorskapets betydelse och behov, framförallt sett ur ett ledarskapsperspektiv, anser vi kunna stärka oss som individer, både i framtida arbetssituationer, men även genom perspektivet för personlig utveckling.

2.2 Anna och Emmas Förförståelse

Förförståelse förklarar Johansson- Lindfors (1993, s. 25) vara erfarenheter, synsätt och teorier en forskare samlat på sig under en livstid. Denna förförståelse grundas på vår sociala bakgrund, den utbildning vi har, samt våra praktiska erfarenheter. Förförståelsen har en inverkan på hur vi betraktar ett fenomen. Widerberg (2002, s. 26) hävdar att en forskare bör klargöra sin förförståelse och förväntningar som denne har med sig, innan själva forskningsprocessen. Detta för att författaren inför varje tolkning har vissa förutfattade meningar och förväntningar. Har läsaren vetskap om författarens intentioner, underlättas också tolkningsprocessen och förståelsen för en text. Holme och Solvang (1997, s. 151) menar att en forskares förförståelse kan komma i uttryck i dennes ämneskunskaper och tidigare utbildning, genom företeelser, problem och lösningar som forskaren besitter.

Johansson- Lindfors (1993, s. 76) delar in förförståelsen i förstahandsförförståelse och andrahandsförförståelse. Förstahandsförförståelsen kan beskrivas som de personliga upplevelser och erfarenheter hos varje individ, medan andrahandsförförståelsen innefattar lärandet, såsom föreläsningar, vetenskapliga artiklar och litteratur. I likhet med Holme och Solvang (1997) anser Johansson- Lindfors (1993, s. 76) det vara av betydelse att utveckla den teoretiska förförståelsen för att kunna bilda ny kunskap. Detta för att förförståelsen tillsammans med kunskapssynen påverkar betraktandet av den empiriska verkligheten, genom att inverka på strategier och hur studien formar sig. Nedan följer en skildring av de förväntningar vi har inför denna studie, samt vår teoretiska och praktiska förförståelse.

2.2.1 Teoretisk förförståelse

Vi författare har båda läst Civilekonomprogrammet med inriktning mot Service Management, som ges av Handelshögskolan vid Umeå Universitet. Service managementprogrammet är ett ekonomiprogram med inriktning mot tjänstesektorn som har en tvärvetenskaplig bas, vilket innebär att vi förutom ekonomi har läst ämnen såsom psykologi, sociologi och design management. På C-nivå valde vi inriktning mot marknadsföring, och kurserna Service Marketing samt International marketing.

På D- nivå valde vi inriktning mot management, som innefattade kurserna Perspectives on Management and Strategy och People - the human side of organizing. Det är framförallt de två sistnämnda kurser som påverkat oss i val av ämne och synsätt, som därmed haft en betydande roll för studien. Kurserna behandlade strategier för hur företag bör agera för att kunna utvecklas, skapa långsiktiga relationer till kunder och intressenter, samt hur en organisation bör konstitueras för att få den mänskliga delen av organisationen att fungera. Det innefattade teorier inom social identitet, ledarskap och känslor. Under kursernas gång har vi blivit medvetna om problematiken kring att vara en bra och framgångsrik ledare. Ett sätt att hantera stress, krav och problemsituationer är att tillsammans med en annan person samtala och ”bolla idéer” emellan. Våra kunskaper inom detta ämne kan inverka på vår syn om mentorskapets betydelse för en person med chefsposition. Vi valde dock att inte använda oss av eller referera till någon av de teorier som vi tidigare utforskat under ovanstående nämnda kurser, då vi inte velat påverka studien i någon riktning.

2.2.2 Praktisk förförståelse

Anna har yrkeserfarenheter inom marknadsföring då hon lanserat olika typer av livsmedelsvaror runt om i Sverige. Arbetet innefattade exponering och lansering av nya produkter. Under denna tid kom Anna i kontakt med en chef som under en längre tid haft en mentor och som beskrev de fördelar ett mentorskap kan medföra. Emma har erfarenhet inom make up branschen, genom försäljning av produkter, samt sminkkurser både privat och i grupp. Emma har även tillsammans med en kollega ett eget företag inom samma bransch, där de riktar sig mot vidareutbildning av frisörer och större gruppkurser. Vår praktiska förförståelse innefattar således att vi kommit i kontakt med ansvarsfulla arbetsuppgifter, samt erfarit stress- och kravfyllda situationer, även om ingen av oss har någon erfarenhet av en ledarposition.

Vår tid som studenter på Umeå Universitet har inneburit ett flertal handledningar med olika lärare, både inför C-uppsats och övriga arbeten. Vi författare har olika erfarenheter av dessa handledningar, då vi inte genomfört alla arbeten eller skrivit C- uppsatsen tillsammans. Vad vi dock generellt kan konstatera är att handledning för oss är någonting genererbart. De flesta handledningar har nämligen givit oss kunskap och djupare förståelse inom olika områden, vilket har bidragit till att vi som individer utvecklats både på ett teoretiskt men även på ett insiktsfullt sätt. Att vi båda har en positiv bild av handledning kan komma att påverka vår syn på mentorskap, då handledning och mentorskap är närbesläktade begrepp.

Det dagliga användandet av Internet har för oss inneburit en hjälp, både i utbildningsmässig men även relationsmässig karaktär. Med relationsmässig karaktär menar vi det flertalet kontakter vi har med vänner och familj som är belägna från oss på geografiskt skilda platser. Internet är därmed ett sätt för oss att hålla kontakten med dessa människor.

Det är framförallt den relationsmässiga karaktären som kan influera studien och hur vi ser på ett Internetbaserat mentorskap, eftersom att vi har en förförståelse om Internet som ett hjälpmedel för uppehållandet av olika typer av relationer.

2.2.3 Våra förväntningar

När vi påbörjade denna studie diskuterade vi mycket kring ämnet mentorskap med varandra och med andra personer i vår närhet, samt vår handledare. Det fanns en föreställning om att ämnet låg rätt i tiden, men att det trots allt inte forskats kring mentorskap i någon större utsträckning. Vi förutspådde även att de personerna med kännedom och förståelse för begreppet och dess innebörd skulle vara begränsade. I motsats till dessa förutsättningar insåg vi tidigt att mentorskap är ett område som alltför individer men även organisationer väljer att engagera sig i, och att det är vanligt att människor har anknytning till någon form av mentorskap, även om inte alla relationer är uttalade som mentorskapsrelationer. Problemet såg vi därför till en början vara på vilket sätt mentorskap kan definieras och vilka de största fördelarna med ett mentorskap är, respektive de främsta nackdelarna. Det visade sig dock att det forskats en hel del kring mentorskap, vilket vid ett tidigt skede fick oss att fundera kring en ny "fallgröp" i litteraturen som inte tidigare berörts. Ett konstaterade gjordes att det nya rönet inom mentorskapsforskningen innefattar elektroniskt mentorskap, där mentorn och adepten inte träffas fysiskt utan elektroniskt via exempelvis Internet, då med hjälp av webbkamera eller e- post. Det intressanta med denna metod att driva ett mentorskap på, är att det mestadels anammats i USA och inte i Sverige. Med hänsyn till detta valde vi att vidare undersöka begreppet elektroniskt mentorskap och dess innebörd. Frågan vi ställde oss var därför i vilken utsträckning ett elektroniskt mentorskap skulle kunna vara ett alternativ till det traditionella fysiska mentorskapet. Detta genom att undersöka attityder hos mentorer, adepter och så kallade experter med erfarenheter inom det fysiska mentorskapet, samt det elektroniska mentorskapet.

2.3 Kunskapssyn

Att redogöra författarens kunskapssyn är av betydelse så att läsaren på så sätt har möjligheten att skapa sig en uppfattning vilken kunskapssyn studien är grundad på (Lantz, 1993, s. 25). Johansson Lindfors (1993, s. 10-11) ställer sig frågande till vilken typ av kunskap som kan ses som vetenskaplig. Författaren beskriver att kunskapssynen ofta hänсыftar till den verklighetsuppfattning, men även den vetbarhetsuppfattning varje forskare innehar. En forskares verklighetsuppfattning relaterar till det sättet forskaren uppfattar det som ska undersökas, och vetbarhetsuppfattning som tillvägagångssättet forskaren väljer inför studien. Lantz (1993, s 25) hävdar att en författares kunskapssyn kan identifieras utifrån ett flertal synsätt. Vi har valt att presentera de två huvudsakliga kunskapssynerna; positivismen och hermeneutiken, där både vetbarhetsuppfattningen och verklighetsuppfattningen differentierar sig.

Den positivistiska kunskapssynen är ofta sammankopplad med en kvantitativ studie, grundad på säker och giltig kunskap, vilken antingen är rätt eller fel.

Målet med denna syn är att uppnå säker, objektiv och generaliserbar kunskap. Den hermeneutiska kunskapssynen handlar inte om säker kunskap utan är en tolkningslära som innebär att tolka, översätta, förtydliga och klargöra kunskap. Den hermeneutiska tolkningsläran går ofta hand i hand med den kvalitativa studien som förutsätter en förförståelse i form av teorier, referensramar, begrepp och liknande. (Widerberg, 2002, s. 24-26) Målet med kunskapssynen är att studera helheten med problemet utifrån forskarens egna subjektiva förförståelse. Den hermeneutiska kunskapen kan inte generaliseras då tolkningen och förförståelsen bara kan förstås och studeras beroende på sammanhanget eller kontexten. Johansson- Lindfors (1993, s. 46)

Vi har för avsikt att fördjupa vår förståelse för hur det elektroniska mentorskapet skulle kunna bidra till ett utnyttjande av erfarenhetsutbyten. Vi behöver därmed tolka och förstå människors erfarenheter kring ämnet mentorskap utifrån olika sammanhang snarare än att generera säker kunskap. Den förförståelse vi har i form av förutfattade meningar, fördomar, begrepp och teorier är svåra att borste från vilket bidrar till att vi inte kan ingå helt objektiva och neutrala i studien. Vad sanning är, och att resultera i ett sanningsenligt resultat med denna studie anser vi vara svåruppnåeligt. Detta har att göra med vårt ontologiska synsätt, att människor uppfattar fenomen på ett subjektivt sätt och därmed påverkas av sina medmänniskor och genom olika miljöer, vilket styrker valet av kunskapssyn. Vi utgår från den hermeneutiska kunskapssynen, på grundval av att vår frågeställning inte genererar generell kunskap, utan snarare förtydligar och klargör omständigheter kring fenomenet traditionellt och elektroniskt mentorskap. Vår strävan grundar sig istället i att erhålla en djupare förståelse för problemet, vilken är orsaken till att vi valt att urskilja olika individers erfarenheter och skilda infallsvinklar.

2.4 Angreppssätt

Johansson- Lindfors (1993, s. 54) ställer sig frågan, på vilket sätt en forskare bör närma sig den empiriska verkligheten. Svaret på denna fråga kan relateras till forskarens val av vetenskapssyn och angreppssätt. Författaren benämner aktionsforskning, breda studier, deduktion och induktion som olika typer av angreppssätt. Generellt sätt görs det även skillnad mellan kvantitativa och kvalitativa angreppssätt. Förenklat beskrivs det att en positivistisk kunskapssyn och ett deduktivt angreppssätt har utgångsläget att gå från teori till empiri, medan den hermeneutiska forskaren och det induktiva angreppssättet istället har utgångspunkten i empirin, för att producera ny teori.

I och med att forskaren ofta har en förförståelse och medvetenhet om ämnet innan studien påbörjas, kan det vara problematiskt att som hermeneutiker påstå att den empiriska verkligheten enbart ska närmas utan teoretisk bakgrund. På samma sätt som en positivist inte helt kan basera sina modeller på existerande teori. Medvetenheten om teorier kan innebära att forskaren blir styrd hur denne samlar in sina data. (Johansson- Lindfors 1993, s. 59-60). Vi har ett deduktivt synsätt då vi utgått från den teori vi läst på inom området för den teoretiska referensramen, via empiri med syfte att vidare utveckla teori.

Den kritik som Johansson- Lindfors (1993, s. 59) riktar mot det deduktiva synsättet är att forskaren kan hamna i ett läge då denne inte är mottaglig för den nya verkligheten inom empirin, samt att den kunskap som utvecklas blir alltför styrd av det teoretiska perspektivet.



Figur 2. *Angreppssätt*. Johansson- Lindfors (1993, s. 60), Eneroth (1984, s. 16), modifierad av Anna och Emma, 2007.

Det angreppssätt vi valt att utgå från framställs i ovanstående figur. Som framgår kommer problemet att angripas utifrån ett växlande synsätt, som enligt Johansson- Lindfors (1993, s. 59), innebär ett växlande angreppssätt mellan teori och empiri.

I och med att vi valt ett outforskat problem, huruvida ett elektroniskt mentorskap skulle kunna komma att ersätta ett traditionellt fysiskt mentorskap, skulle studien kunna ses som induktiv. Det faktum att det finns tillgänglig forskning kring mentorskap, förändringsprocesser och om elektroniskt mentorskap, då relaterade till andra kontexter, inverkar till att studien inte enbart kan ses som ren induktiv. (Johansson- Lindfors, 1993, s. 59) Det medförde att vi läste in oss på redan existerande teorier knutna till mentorskap och andra teorier som vi inte haft kännedom om, vilka skulle komma att komplettera vår teoretiska referensram. Detta innebär att teorin har utgjort grunden för den empiriska verkligheten, med respondenter innefattande av mentorer, adepter och så kallade experter med olika erfarenheter inom ämnet för mentorskap. Intervjuerna kommer att tolkas och analyseras med den teoretiska referensramen som utgångspunkt, med förhoppning om att generera ny kunskap och utveckla befintlig teori.

I och med vetenskapen om att teorin har en inverkan för hur den empiriska verkligheten kan bli styrd, har vi valt att belysa ämnet mentorskap från flera perspektiv, såsom elektroniskt mentorskap och förändringsprocesser, vilket givit oss ytterligare förståelse kring problemet och ämnet.

2.5 Litteratursökning

Litteraturen som står till grund för att öka förståelsen kring vår problemställning och denna uppsats är hämtad från den övergripande databasen SAMSÖK, vilken är en ingång till databaser, tidsskrifter och e- resurser via Umeå Universitetsbibliotek. Några av de databaser vi använt oss av för att finna vetenskapliga artiklar är *Emerald Fulltext*, *Business Source Premier*, *EconLit (EBSCO)* och *ERIC*. De artiklar vi använt oss av utifrån dessa databaser har varit Peer- Reviewed märkta. Detta för att försäkra oss om att artiklarna är vetenskapligt grundade samt tillförlitliga.

Vi har vidare sökt efter information i Umeå Universitetsbiblioteks katalog ALBUM efter relevant litteratur såsom böcker och skrifter. I sökandet efter litteraturen har sökorden både varit av svensk och engelsk karaktär. Nedan framställer vi de sökord som givit oss ett relevant resultat.

- | | | |
|--------------|---------------------------|-------------------------|
| - Mentor | - On-line mentoring | - Cyber- mentoring |
| - Adept | - Elektroniskt mentorskap | - Mentoring in business |
| - Mentoring | - Barriers to mentoring | - Virtual mentoring |
| - Mentorship | - Benefits of mentoring | - Coaching |
| - Mentorskap | - e- mentoring | - Förändringsprocesser |

Under artikelsökningen har målet varit att använda oss av dels relevanta artiklar för studien, och dels tagit hänsyn till källans aktualitet i tid. Förstahandskällan har alltid använts, för att undvika missuppfattningar och förvrängningar från den ursprungliga källan, som andrahandskällor kan leda till (Johansson Lindfors 1993, s. 88-89). Vi har även funnit ett antal intressanta artiklar och litteratur som i sin tur genererat oss andra värdefulla källor genom dess källförteckning. De fåtal gånger Internetkällor använts, förklaras genom att det varit nödvändigt att söka information om aktuell statistik. Vi är medvetna om att dessa källor kan anses vara mindre trovärdiga, även om vi i de flesta av fallen vänt oss till Statistiska Central Byråns (SCB) hemsida.

2.6 Källkritik

De akademiska artiklar vi använt för studiens teoretiska referensram har som vi nämnt ovan hämtats från Universitetsbibliotekets databaser. Detta anser vi påvisar artiklarnas styrka och trovärdighet eftersom dessa är granskade och accepterade av Universitet. Vi valda även artiklar som varit Peer- Reviewed märkta av den anledningen att vi önskade öka studiens trovärdighet och tillförlitlighet. Flertalet artiklar vi använt är dessutom skrivna under de senaste åren med undantag från några äldre artiklar vi valt att inte utesluta då vi funnit relevanta teorier. Detta stödjer aktualiteten av de valda källorna.

Vårt ämnesområde är långt tillbaka rotad i tiden. Fenomenet mentorskap har utvecklats hela tiden men varit detsamma i grund och botten. Detta har resulterat i att några av våra källor är äldre och kan uppfattas som mindre aktuella samt relevanta. Enligt Johansson Lindfors (1993, s. 89-90) ska en källa med ett gammalt datum inte tolkas som inaktuell, sållas bort och hamna i skymundan för nyare aktuella källor. Hon menar att en forskare givetvis ska förhålla sig till den senaste forskningen men inte på bekostnad av gammal värdefull information.

Studiens teoretiska referensram är strukturerad efter fem huvudrubriker;

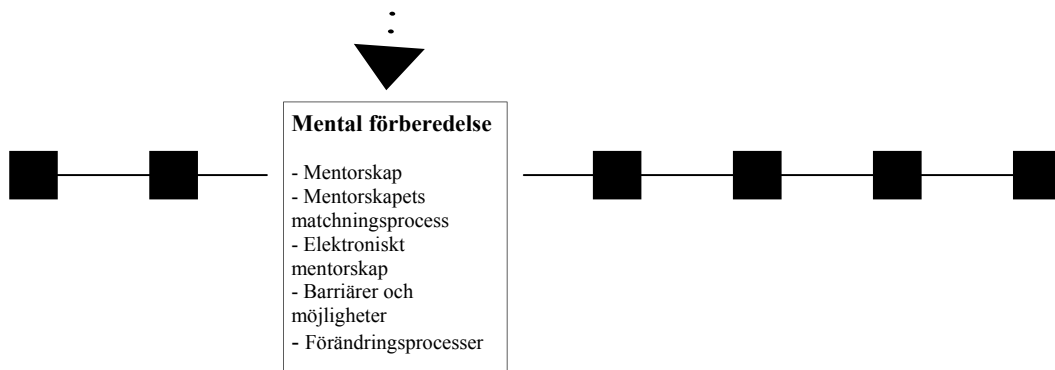
- Mentorskap
- Matchningsprocessen
- Elektroniskt mentorskap
- Barriärer och möjligheter
- Förändringsprocesser

Vi har använt oss av vetenskapliga artiklar fokuserade på begreppen mentorskap och elektroniskt mentorskap med dess innebörd för att skapa en grundlig förståelse för läsaren. Därefter har vi sökt efter artiklar och tidskrifter som behandlat mentorskapets matchningsprocess samt barriärer och möjligheter, och då fokuserat både på det traditionella mentorskapet samt det elektroniska mentorskapet. Det har varit relativt lätt att finna vetenskapliga artiklar angående dessa teman i Universitetsbibliotekets databaser.

För att besvara vår frågeställning, i vilken utsträckning ett elektroniskt mentorskap skulle kunna ersätta det traditionella fysiska mentorskapet i framtiden, samt uppnå syftet med studien, krävs en förståelse hur förändringsprocesser kan påverka främmande omställningar. Vi har inte funnit några artiklar om förändringsprocessers direkta koppling till det elektroniska mentorskapet utan använt allmänna artiklar rörande förändringsprocesser. Vi anser dock dessa vara relevanta för att kunna utveckla och bemöta studiens frågeställning och syfte.

3. Mental förberedelse

Studiens teoretiska referensram utgår från fem huvudrubriker vilka är, mentorskap, matchningsprocessen, elektroniskt mentorskap, barriärer och möjligheter samt förändringsprocessen. Dessa huvudrubriker är sammankopplade till studien och syftar till att bringa klarhet i det elektroniska mentorskapets framtid.



3.1 Mentorskap

3.1.1 Mentor

För att ett mentorskap ska vara möjligt krävs en mentor och en adept. Begreppen mentor och adept har ett flertal benämningar och definitioner.

Enligt Boëthius är en mentor;

- ”den som stödjer och följer, som leder och råder” (Boëthius, 1995, s. 7).

I likhet med Ahrén och Boëthius definierar Bell en mentor som:

- ”någon som hjälper en annan att lära sig något som denne annars skulle lärt sig mindre bra, långsammare eller inte alls (...) mentorerna är inga maktfigurer” (Bell, 1997, s. 24).

Ahrén väljer att definiera mentor som;

- ”en klok och erfaren person som genom åren har fått en bred och gedigen livserfarenhet(...) en person som är allmänt aktad och välsedd samt agerar som en klok och ansvarsfull fostrare till någon som är yngre och mindre kunnig” (Ahrén, 1991, s. 13).

I likhet med Ahrén definierar vi författare en mentor som en äldre kunnig person med en bred livserfarenhet som agerar som en förebild, rådgivare samt vägledare för en adept i dennes personliga som professionella utveckling.

Mentorer har oftast makt och ett stort nätverk, de är inflytelserika och en förebild för andra personer. För att bli en bra mentor krävs ett intresse för andra människor, en vilja att se andra utvecklas och växa som personer. Det är även viktigt att en bra mentor innehar tidigare erfarenheter kring kris- och problemsituationer samt situationer av glädje och framgång. Det är kombinationen av mentorns mänskliga natur och inflytelserika position som gör det möjligt att vägleda en adept att utvecklas som människa och chef. (Bell, 1997, s. 13-14)

3.1.2 Adept

En adept förklaras enligt Franzén;

- *"en person som får ta del av mentorns kunskaper och erfarenheter för såväl professionell som personlig utveckling"* (Franzén, 1994, s. 7).

Boëthius förklarar en adept som;

- *"en yngre mindre erfaren person som försöker lära sig att utvecklas under ledningen av en mer erfaren och kunnig person"* (Boëthius, 1995, s. 14).

Ahrén menar att adept betyder;

- *"en invigd lärjunge som i sin tur är ett äldre uttryck för elev. Ibland talar man också om en protegé eller skyddsling"* (Ahrén, 1991, s. 16).

I enlighet med författarna ovan definierar vi vår definition på en adept. En adept är en yngre mindre erfaren individ som lär av en mer erfaren person för såväl personlig och karriärmässig utveckling. Vi anser även i likhet med Ahlström (2002, s. 16) att adepten är huvudpersonen i mentorskapet medan mentorn är en viktig bifigur.

Adepten förväntas aktivt delta i sin personliga inläring och utveckling genom att förtydliga sina egna behov och målsättningar för sig själv samt sin mentor. Adepten bör ha en öppen inställning gentemot sin mentor och inte ställa för orimliga krav på denne. Mentorn ska främst verka som en person att bolla idéer med för att underlätta och hjälpa adepten i olika beslutssituationer, inte vara den som agerar i adeptens ställe. (Franzén, 1994, s. 15-18)

Kram menar att adepten kan stärkas i sin yrkesroll samt lära känna organisationskulturen genom utmanande arbetsuppgifter och beskydd från sin mentor. Vidare ska mentorn bidra genom att vara en förebild och vän samt en person som kan bekräfta och stärka adepten i dennes yrkesroll. Mentorn i sin tur, kan vinna respekt för att ha bidragit till att utveckla en yngre förmåga, samt känner sig betydelsefull och beundrad av sin adept. (Kram, 1983, s. 608-612) Detta är i korta drag vad ett mentorskap handlar om.

3.1.3 Definition av mentorskap

Begreppet mentorskap har ett flertal definitioner och benämningar. Bierema och Hill (2005, s. 557) beskriver mentorskap som ett samspel mellan en vis, äldre person, vars jobb är att guida och vägleda en adept eller lärling i dennes utveckling. Under 1970-talet, när mentorskapet fick sitt genomslag, ansågs det vara av betydelse för karriärmöjligheter och utveckling. Det var inte heller ovanligt att personer blev konsulterade att finna en mentor för att överhuvudtaget kunna uppnå en viss strävan i ett visst företag. (Bierema & Merriam, 2002, s. 212) Mentorskap har under senare år definierats som ett verktyg och möjlighet för att utveckla båda karriär, såväl som den personliga utvecklingen hos en individ (Bierema & Hill, 2005, s. 557).

Mentorskap kan både ses som en kort- och långsiktig process, där den kortsiktiga processen handlar om rekommendationer för en specifik situation, medan det långsiktiga mentorskapet snarare handlar om ett vinnande och berikande utbyte mellan två personer under ett lojalt och lång tids samarbete. (Bierema & Hill, 2005, s. 557) Bell (1997, s. 25) tillägger att syftet med ett mentorskap inte är att mentorn ska finnas där för att ge smarta kommentarer, eleganta föreläsningar till adepten, utan istället delge sina erfarenheter, förmedla dem på ett förståligt sätt, samt anse det vara uppriktig glädje att vägleda en person på ett både personligt och karriärmässigt plan.

Shea (2001, s. 8) har valt att definiera mentorskap enligt följande;

“Mentoring can be defined as a significant, long-term, beneficial effect on a person’s life or style, generally as a result of personal, one-on-one contact. A mentor is one who offers knowledge, insight, perspective, or wisdom that is especially useful to the other person.”

Det är utifrån ovanstående definition som vi valt att definiera mentorskap, vilken löst kan översättas till svenska genom följande; en interaktion där en mentor bidrar med sin kunskap, förståelse och vishet, som adepten i sin tur har ett speciellt intresse och behov av att lära sig utav. Denna lärdom sker i en betydelsefull, långsiktig relation, med strävan efter en positiv inverkan på adeptens såväl personliga som karriärmässiga liv. Vi anser i likhet med Ahlströms (2002, s. 15) att mentorskap handlar om att mentorn ska erbjuda sin hand att hålla i när det blåser hårt.

3.1.4 Behovet av mentorskap

Det faktum att intresset för mentorskap har ökat kan bero på en mängd olika faktorer. Wikström (2007, s. 20) staplar upp ett flertal punkter innehållande förklaringar till det ökade intresset för mentorskap i dagens samhälle. Den första förklaringen grundar sig i att ”de mjuka värdena” värderas allt högre. Det vill säga att intresset för en psykologisk och personlig utveckling ökar, och betydelsen av relationer och förmågan att kunna hantera människor blir allt viktigare. För det andra är det få personer som i det höga rådande levnadstempot har tid för reflektion och eftertanke, vilket medför att det kan behövas någon att ”bolla idéer” med.

En tredje motivering är att rollen som ledare ofta är komplex, vilket gör att ledare saknar förmågan att kunna hantera svåra vardagliga situationer, då ledarskapet handlar mycket om att coacha, snarare än att leda. Murray och Owen, (2004, s. 17-25) har ytterligare en förklaring, vilken relateras till de organisationer som växer och blir större och därmed blir opersonliga. Detta kan leda till att anställda söker sig till personliga kontakter, vilket innebär att mentorskapet kan vara en lösning till problemet. Mentorskapet kan därmed innebära att risken för uppsägningar och stressade anställda minskar. Författarna beskriver vidare betydelsen av att inte enbart toppchefer ska få chans till utveckling, utan även övriga chefer och medarbetare ska ges möjlighet till mentorprogram, då ett företags lönsamhet kan öka, i och med produktivare anställda.

3.1.5 Närliggande begrepp

De närbesläktade begreppen till mentorskap är många och kan lätt förväxlas med varandra; coaching, fadderskap, terapeut, konsult, handledare, lärare och lärling, är några. Vi kommer därför kort att redogöra för dessa begrepp, vidare tydliggöra och beskriva för läsaren hur dessa begrepp skiljer sig från mentorskap.

Berg (2004, s. 9) använder sig av en metafor för att särskilja de närbesläktade begreppen. En person som har bestämt sig för att lära sig cykla kan ta hjälp av en terapeut, konsult, coach eller mentor för att göra det möjligt. Terapeuten finns där för att verbalt hjälpa personen att öppna sig och tala om sin rädsla över situationen. Konsulten å andra sidan förklarar hur det går till att cykla, mentorn tillsammans med individen hoppar på cykeln för att instruera, medan coachen uppmuntrar personen till att själv sätta sig på sadeln och springer med på sidan tills dess att personen fått kontroll över situationen och själv lärt sig att cykla.

- **Handledare/lärare och lärling**

Handledare och lärare beskriver Ahrén (1991, s. 16) som mera teoretiskt inriktade begrepp, med användningsområde inom utbildningsväsendet. Det handlar inte om att handledaren/läraren ska utbyta erfarenheter med lärlingen, utan snarare att handledare/läraren är den som sitter på de rätta svaren, där lärlingen har chansen att lära sig så mycket som möjligt.

- **Fadderskap**

Ahrén (1991, s. 15) beskriver att fadderskap är ett begrepp som används för att ”slussa in” personer i ett visst sammanhang på rätt plats. Det kan till exempel innefatta nyanställda på en arbetsplats, där det kan underlätta att ha en fadder att vända sig till för att ställa frågor, samt för att lättare komma in i sina arbetsuppgifter. Fadderskap och mentorskap går ofta hand i hand, och i vissa internt organiserande program kallas mentorer för faddrar. Ahrén beskriver vidare att mentorskap till skillnad från fadderskap är en närmre och spontanare relation som inte går att organisera fram.

- **Coaching**

Som metaforen ovan beskriver kan coaching ses som en person som ”entusiastiskt springer vid sidan och ger goda råd, samtidigt som han har en helhetssyn och överblick och står för långsiktig planering”. Det innebär att coachen inte själv medverkar, utan istället ger personen eller gruppen goda råd, tips och instruktioner för hur kunna nå det uppnådda resultatet. Ahrén (1991, s. 16) Stelter med flera (2003, s. 15) väljer att definiera coaching som en person vars mål är att stödja en annan person eller grupp i en utvecklingsprocess. Coaching kan ses som ett verktyg, där uppmuntran och stöd från personen som coachar, kan påverka en individ eller grupp att utvecklas och sträva mot gemensamma mål. För att coachen ska lyckas med detta, krävs det att denne både har kunskaper och tekniker inom området, samt kan ge personen eller gruppen feedback om vad som gjorts bra, respektive mindre bra. Författaren redogör även för begreppet extern coach, vilken är den person en organisation tar hjälp av för att förbättra det interna samarbetet inom organisationen, eller använder sig av för att lösa rådande konflikter (Stelter, m fl. 2003, s. 33).

Coaching och mentorskap är två skilda koncept, även om de båda begreppen syftar till utveckling. Megginson och Clutterbuck (2005, s.14) skiljer begreppen åt något förenklat, genom att påstå att coaching handlar om nutiden och avser kortsiktiga insatser för att förbättra ett visst område där coachen är med och sätter upp målen för prestationen, medan mentorskap handlar om framtiden där mentorn finns tillgänglig för att synliggöra och stärka en persons potential under en ofta långsiktig process genom att adepten själv kommer till insikt och förstår genom att observera och se sina egna erfarenheter.

- **Konsult**

Kakabadse (2006, s. 418) beskriver att begreppet konsultering är svårt att särskilja från mentorskap och att ”konfunderingarna” kring dessa begrepp har medfört att konsultbegreppet ridit på mentorskapets framgångsvåg. En definition som författarna gör är att företagskonsultering kräver specifika expertkunskaper och färdigheter som tillfälligt bidrar till att hjälpa ett företag med arbetsuppgifter inom varierande områden. Detta skiljer sig från mentorskap, där en erfaren veteran skapar eller hjälper till att agera som en guide för en nykomling.

3.1.6 Mentorskapets olika former

Mentorskap är som vi tidigare nämnt en relation mellan två parter som oftast ingår och är delaktiga i ett program med syfte att mentorn delar med sig av sina tidigare erfarenheter och kunskap till adepten. Mentorskapsprogram kan vara spontant eller formellt organiserade. Ett *spontant mentorskap* kallas ibland även för informellt eller oorganiserat mentorskap där mentorn och adepten själva funnit varandra. (Franzén, 1994, s 8) En typisk chefsuppgift innebär att motivera, stödja och skapa förutsättningar för sina medarbetare. Framgångsrika ledare identifierar ofta medarbetare de själva tror på och vill satsa på. Denna känsla baserar ledarna ofta på sin egen vilja och önskan om att se yngre ambitiösa talanger lyckas och utvecklas. Det är därför mer vanligt att höga chefer blir handplockade än att de genomgår den traditionella öppna rekryteringen.

Det har sällan talats om denna relation som ett mentorskap därav anledningen till att många kallar det spontant mentorskap. (Franzén, 1994, s.8-9) De som deltar i det spontana mentorskapet upplever det oftast som en vänskaplig relation utan någon yttre inblandning, det vill säga att de styr över relationen själva. (Ahrén, 1991, s. 18-22)

Organiserat mentorskap är inom arbetslivet en tämligen ny företeelse då i formen av organiserade mentorprogram där mentor och adept inte väljer varandra i full frihet utan en organisation ordnar detta ofta med ett bestämt syfte. Tidigare har chefsposterna mestadels innefattat manliga chefer vilket numera lättare kan jämföras i och med att organiserade mentorprogram skapats. Mentorprogrammets förutsättningar är givetvis lika effektiva för män som för kvinnor men har ökat chansen för att tydliggöra kvinnors kompetens och chefsutveckling. (Ahrén, 1991, s. 26-45)

Mentorprogram som organiseras *internt* karakteriseras av att både mentorn och adepten finns inom samma företag. Syftet med dessa interna mentorprogram är att utveckla organisationen och dess kultur, synliggöra kvinnliga grupper samt att utveckla interna chefer och specialister. Denna relation är på så vis ömsesidig och tjänar hela organisationen i slutändan. (Franzén, 1994, s. 7) I ett *externt* mentorskapsprogram kommer mentorn och adepten från olika organisationer. Relationen kräver därför en tydligare definition på vad målet och syftet är med mentorskapet. I jämförelse med internt mentorskapsprogram handlar externt mentorskapsprogram snarare om individutveckling för adepten eftersom mentorn är en utomstående part och endast bidrar till adeptens utveckling. Det den externa mentorn lär kommer på så vis aldrig organisationen tillgodo. (Franzén, 1994, s. 8) Det kan oftast upplevas som mindre hotfullt att anlita en extern mentor eftersom mentorn inte är anknuten till organisationens ledning. Extern mentorskapsprogram bidrar ofta till ett bredare nätverk för adepten dessutom delar mentorn med sig av sina opartiska lösningar till adeptens funderingar. Ett exempel på ett externt mentorprogram är Ruter dam, en stiftelse för främjandet av kvinnligt ledarskap. En anledning till varför ett externt mentorprogram väljs kan bero på att organisationen är småskalig. Det blir svårt att förse adepter med mentorer eftersom det mest troligt står i beroendeställning till varandra. En annan anledning kan vara att tillgodose organisationen med nya objektiva tankar och idéer för en ytterligare effektivisering. (Ahrén, 1991, s 46)

3.1.7 Psykosocial- och karriärmässig utveckling

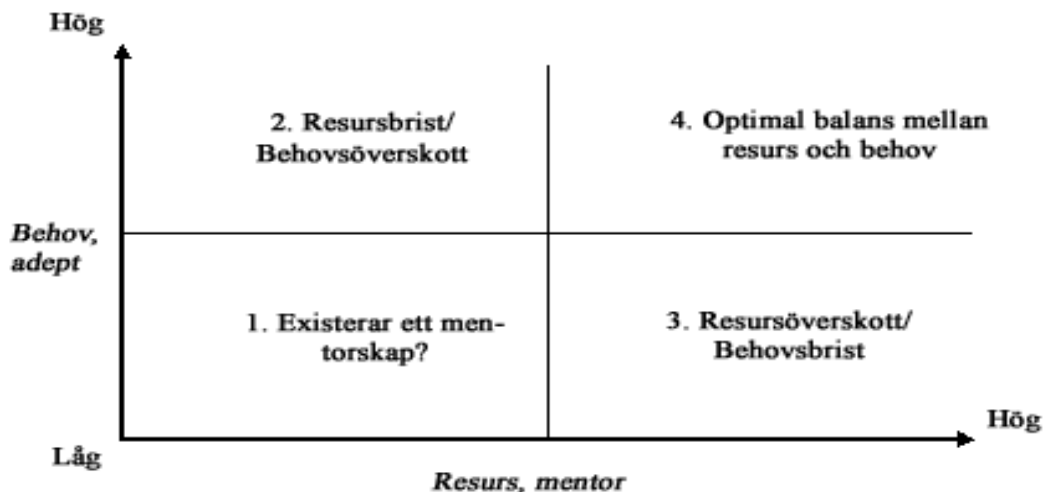
Två av mentorskapets största förtjänster är att hjälpa adepten till en både karriärmässig och psykosocial utveckling. En karriärmässig utveckling skulle kunna innebära att individen avancerar inom en viss organisation, som att exempelvis bli befordrad eller få en ny tjänst inom ett okänt område. Att då kunna ta hjälp av en mentor som har erfarenhet, skulle kunna reducera den osäkerhet som kan uppstå inför en förändring. Den psykosociala utvecklingen å andra innebär att individen kan behöva stöd med att etablera en identitet och öka sin sociala kompetens, samarbetsförmåga och samspel med andra.

(Kram & Arthur, 1985, s. 454) Bierema och Hill (2005, s. 558) menar att den psykosociala funktionen av ett mentorskap även kan bidra till att öka självkänslan, självförtroendet, reducera stress hos en individ, samt hjälpa individen med att reflektera över sig själv och det egna jaget. Denna typ av kompetens är ofta avgörande för om en individ ska kunna avancera eller inte inom en organisation, varför den är betydelsefull att förbättra (Kram & Arthur, 1985, s. 454).

3.2 Mentorskapets matchningsprocess

Det ökade intresset för mentorskapsprogram sägs bero på organisationers insikt om att effektivisera verksamheten och göra den ytterligare lönsam. Det generella målet med mentorskapsprogrammen är chefs- och ledarskapsutveckling, kunskapsöverföring och kompetensutveckling av medarbetare. (Ahrén, 1991, s 13-14) Sammanfattningsvis är mentorskapet en kort- och långsiktig process där mentorns och adeptens intresse och deltagande förändras över tiden. Adepten behöver konstant klargöra och uppdatera distinkta riktlinjer med varför han/hon vill ha mentorns hjälp. Mentorns hjälp och stöd bör dessutom vara väl balanserad för att undvika att inverka för mycket på adeptens beslutsfattningar. Mentorn får inte ta över adeptens huvuduppgifter. Det är viktigt att mentor och adept matchas så att de har någorlunda liknande attityder och värderingar eftersom risken för negativa aspekter annars ökar. (Shea, 2001, s 20)

Vi vill vidare illustrera mentorskapets matchningsprocess och tydliggöra det viktiga sambandet mellan adeptens behov och mentorns resurser i form av tid och hjälp i figuren nedan. Även synliggöra hur olika förväntningar på en mentorskapsrelation kan skapa för- och nackdelar för en adept samt mentor. (Figuren är översatt och hämtad från Sheas' bok "How to develop successful mentor behaviors").



Figur 3. Mentorskapets matchningsprocess. Modifierad av Emma & Anna, 2007

I den första kvadranten karakteriseras mentorskapet av en kortsiktig spontan eller tillfällig relation. Adeptens behov av mentorskapet är lågt så även mentorns resurser; tid och färdigheter.

Den här formen av mentorskap är grundad på jämlika premisser och är tillräckligt tillfredställande för båda parterna. Det går att spekulera kring huruvida ett mentorskap är nödvändigt när behovet och resurserna är låga. Den andra kvadranten kan däremot skapa en snedvriden relation i och med att adepten är i stort behov av mentorskapet medan mentorns hjälp och resurser är låga. I den här situationen kan en alternativt ny mentor behövas för att möta adeptens behov och efterfrågan. Tredje kvadranten behöver nödvändigtvis inte skapa en snedvriden relation i och med att adeptens behov är tillgodosedd av mentorn. Däremot kan mentorns resursöverskott upplevas som bortkastad när adepten visar på lågt behov och intresse. I den här situationen kan mentorn istället vara ett stöd för någon annan adept eller möjligtvis hjälp till flertalet "lågbehovsanpassade" adpeter, inte nödvändigtvis bara tillgänglig för en adept. Det effektiva mentorskapet skapas i den fjärde kvadranten med optimal balans mellan behov och resurs. Det här mentorskapet innebär ett högt deltagande från adept som mentor och karakteriseras av en intensiv och produktiv relation. (Shea, 2001, s. 20)

För att ett mentorskap ska vara effektivt och utvecklade är det som sagt viktigt att adeptens och mentorns vilja, färdighet och lämplighet utvärderas i ett tidigt skede utifrån varje individs förutsättning och förväntan på relationen. Detta resulterar i att både mentorn och adepten blir mer motiverade och beredda att satsa den energi och tid som krävs för att få mentorskapet att fungera. En aktiv och intresserad adept får inte ut något vidare av en relation med en ointresserad och ohjälpsam mentor. Precis som att en aktiv mentor inte tillför en ointresserad adept något. (Shea, 2001, s 20)

Mentorns och adeptens matchningsprocess och dess tillvägagångssätt anser vi författare givetvis är lika viktigt i processen av ett effektivt traditionellt som elektroniskt mentorskap. Vi anser det vara viktigt att åskådliggöra i vilken grad matchningsprocessen är betydelsefull, för att en mentorrelation över Internet ska kunna bli ett alternativ till den traditionella mentormetoden. Nedan presenteras därför det elektroniska mentorskapets innebörd.

3.3 Elektroniskt mentorskap

Den elektroniska utvecklingen i dagens samhälle är föränderlig och teknologin kring Internet och dess innovativa funktioner såsom webbsidor, chatrum och virtuella miljöer utvecklas ständigt. Denna typ av medier benämns som data- medlar kommunikation (computer- mediated communication, CMC). (Ensher, 2003, s. 266) Ett elektroniskt- eller Internetbaserat mentorskap är en typ av data- medlar kommunikation, grundat på kommunikation via Internet (CMC). Denna typ av mentorskap sker till skillnad från ett fysiskt mentorskap virtuellt, vilket innebär att all kommunikation mellan mentor och adept sker med hjälp av interaktiva webbsidor, e- post, elektroniska nyhetsbrev och olika typer av diskussionsgrupper, där e- post är det vanligaste kommunikationsverktyget. (Mueller, 2004, s. 56) Detta innebär att virtuellt mentorskap kan utövas oavsett organisatoriska eller geografiska begränsningar (Ensher, 2003, s. 266).

För att en mentor och adept ska kunna genomföra och utveckla ett elektroniskt mentorskap, hävdar Headlam- Wells m fl (2006, s. 485) att det krävs teknisk planering men även socialt engagemang, innebärande både kunnande om data, Internet, samt fokus på den sociala interaktionen. I likhet med Headlam- Wells, anser Hunt (2005, s. 8) att ett elektroniskt mentorskap kan ses som ett samspel mellan två parter, grundat på förtroende, där både mentor och adept kan förlita sig på och dela information.

Författaren anser vidare att teknologin ska ses som ett verktyg för att kunna bedriva ett mentorskap via Internet, och att betydelsen av den personliga erfarenheten och upplevelsen som ett mentorskap innefattar fortfarande ska förmedlas. Hunt (2005, s. 8) definierar ett elektroniskt mentorskap som;

“The process by which two people assist each other to grow and learn in a safe and supportive relationship.”

O’Neill, med flera (1996, s. 39) definierar ett elektroniskt mentorskap som användandet av data eller e- post kommunikation, för att stödja ett mentorskap, när det fysiska mötet skulle vara olämpligt eller icke praktiskt.

I likhet med Bierema och Merriam (2002, s. 214) definierar vi författare elektroniskt mentorskap utifrån Zey’s (1988, s. 46-48) definition (se nedan); elektroniskt mentorskap är ett erfarenhetsutbyte mellan en mentor och en adept som sker virtuellt, vilket uppmuntrar till ett fritt men fortfarande kvalitativt samarbete mellan båda parter, som inte skiljer sig från ett traditionellt fysiskt mentorskap.

“ A computer mediated, mutually beneficial relationship between a mentor and a protégé which provides learning, advising, encouraging, promoting, and modeling, that is often boundaryless, unrestricted, and qualitatively different than traditional face-to-face mentoring” (Zey, 1984, 4-6).

Det elektroniska mentorskapets innebörd har nu definierats, vidare diskuteras etablerandet av ett elektroniskt mentorskap.

3.3.1 Hur ett elektroniskt mentorskap etableras

Biermea och Meiram (2002, s. 221-222) beskriver i sin artikel hur ett effektivt elektroniskt mentorskap upprättas. Först och främst måste båda parter ha tillgång till en dator som har access till Internet och elektronisk post samt en förkunskap om Internet är nödvändigt. För att starta en elektronisk mentorrelation finns olika tillvägagångssätt, ett sätt är att adepten och mentorn träffas fysiskt för att lära känna varandra men detta är ingen förutsättning. Adepten söker oftast en mentor som har en högt uppsatt roll i en organisation som besitter stora kunskaper, erfarenheter och nätverk. För att söka en virtuell mentor kan adepten kontakta den potentiella mentorn via e- post, aktuella hemsidor och portaler eller kontakta olika mentorskapsorganisationer.

Väl när kontakten är etablerad och det finns ett intresse från båda parter att delta i det elektroniska mentorskapet bör mål och förväntningar med relationen klargöras. Mentorn och adepten bör etablera en kontinuerlig e- post kontakt där frågeställningar och uppföljningar sker. Perioder där Internet och datorn inte används fortlöpande kan leda till ett minskat intresse och ökade missförstånd mellan adepten och mentorn, vilket bör undvikas. Utöver den e- post kontakt som etableras kan även adepten och mentorn kombinera andra sätt att kommunicera. Fax, telefon, webbkamera är några förslag. Författarna poängterar fördelen med att kombinera det elektroniska mentorskapet med några fysiska träffar om möjligheten finns. Oberoende om det handlar om ett elektroniskt mentorskap eller traditionellt mentorskap bör alltid mentorskapet utvärderas av både adepten och mentorn. I tabell 1 beskrivs strategier för hur adepten och mentorn ökar effektiviteten i sin elektroniska mentorskapsrelation.

Strategier för mentorn	Strategier för adepten
<ol style="list-style-type: none"> 1. Förstå adeptens styrkor och svagheter 2. Dela med dig av din bakgrund 3. Skapa ett förtroende och tillit 4. Var ärlig och öppen mot adepten 5. Förvänta ett ömsesidigt lärande där potential finns till att utveckla båda parter 6. Uppmuntra till en regelbunden kontakt 7. Feedback och utvärdering är avgörande 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Var medveten om dina uppsatta mål 2. Dela med dig av din bakgrund 3. Du måste ha förtroende för din mentor 4. Var beredd på att ta till dig din mentors tips och råd 5. Du är den som ska vara aktiv och leda relationen framåt 6. Ta initiativ till att regelbundet ha kontakt 7. Be om hjälp med sådant du finner svårt som du själv inte har svar på 8. Kräv feedback och utvärdering av

Tabell 1. *Strategier för etablerandet av ett elektroniskt mentorskap.* Modifierad av Anna & Emma, 2007

När vi nu redovisat det traditionella samt elektroniska mentorskapet vill vi vidare presentera det olika mentormetodernas barriärer och möjligheter.

3.4 Barriärer och möjligheter

I en artikeln ”*E-mentoring: solving the issue of mentoring across distances*” beskriver Hunt (2005, s. 8) det elektroniska mentorskapets egenskaper. I samma artikel uttrycker Dr. Bob Garvey ett elektroniskt mentorskap som en modern mentorskapsmetod som redan uppvisat på betydligt fler fördelar jämfört med det traditionella fysiska mentorskapsmötet. (Hunt, 2005, s. 8-9) Till skillnad från Dr. Bob Garvey hävdar David Clutterbuck, författare och mentorskapspecialist, att de fördelar som ett elektroniskt mentorskap medför lika väl kan uppnås med det traditionella fysiska mentorskapet. (Hunt, 2005, s. 8-9)

Med detta i åtanke ställer vi oss frågan, vad det är som skiljer ett elektroniskt mentorskap från ett traditionellt fysiskt mentorskap samt vilka barriärer och möjligheter som finns med mentorerna? Nedan framställs främst det elektroniska mentorskapets olika egenskaper, för att i slutet av avsnittet göra en kort jämförelse med det traditionella mentorskapets egenskaper;

- Det elektroniska mentorskapet kan vara baserat på en interaktion via exempelvis telefon, Internet, webbsidor, chatrum och e- post. Internet och e- posters karaktär innebär att mentorskapsrelationen är grundat via brev, e- post och att en så kallad asynkron – tidsförskjutning kan uppstå. När mentorn och adepten ska interagera med varandra möjliggör e- posters karaktär mer tid för reflektion och eftertanke innan som efter interaktionen. Det faktum att e- post möjliggör mer tid för reflektion påverkar och andra sidan tiden för omedelbar respons och gensvar, feedback. (Ensher m fl, 2003, s. 264-68) Detta kan upplevas som en nackdel med det elektroniska mentorskapet. En annan företeelse som kan upplevas som en nackdel med den elektroniska konversationen är att den konfidentiella aspekten av att data sparar e- post. Tanken av att någon annan kan nästla sig in i andras personliga datanätverk kan skapa en återhållsamhet av känslomässiga problem, varpå inte allt uttrycks med rädsla av att andra ska skåda det. (Weedman, 1991, s. 318) Det elektroniska mentorskapets nackdel gällande e- posters tidsförskjutning kan i stället ses som en av traditionella mentorskapets fördelar. En fysisk interaktion mellan mentorn och adepten skapar möjlighet till direkt ömsesidig påverkan och gensvar.
- Till stor del förenar den elektroniska mentormetoden mentorn och adepten via textbaserad kommunikation. Textkommunikationen kan upplevas som en svaghet och nackdel speciellt om parterna inte träffats personligen till en början. Detta på grund av att det blir mer komplicerat att beskriva problemet, lösningen samt känslorna kring förfrågningen eller vägledningen virtuellt. Dessutom poängterar Biermea och Meiram att risken för missförstånd mellan parterna är betydligt större med en textbaserad kommunikation. (Bierema m fl, 2002, s. 221) Det har gjorts tidigare forskning kring huruvida detta skulle påverka interaktionen mellan parterna negativt eller positivt och det finns inget bevis för att textkommunikation skulle vara sämre än ett fysiskt möte. Så länge som tillräckligt med tid, insats och uppmärksamhet åsidosätts och motiveras av båda parterna anser Reid med flera att det är fullt möjligt att skriva en text fylld med social mening. (Reid m fl, s. 1018)
- För att en textbaserad interaktion mellan en mentor och en adept ska fungera förutsätts som beskrivet ovan goda läs- samt skrivkunnigheter dessutom goda datakunskaper. Datakunskapen ökar hos människan allteftersom tekniken utvecklas. Dock måste de individer som inte upplever god kännedom kring Internet och datortekniken beaktas eftersom de då mest troligt inte värdesätter eller hanterar en teknikbaserad mentorrelation. Den här aspekten kan därför antingen bidra till för- eller nackdelar för det elektroniska mentorskapet beroende av individers data och teknikförmåga. (Hiltz & Johnson, 1990, s 742-744)

De individer som känner mer besvär än behag med datorer prioriterar mest troligt den fysiska kontakten ett traditionellt mentorskap innebär. Det kan upplevas vara lättare att formulera sig och uttrycka känslor och funderingar för en adept och mentor som är fysiskt närvarande. (Hiltz & Johnson, 1990, s 742-744)

- Den geografiska placeringen saknar betydelse vid ett elektroniskt mentorskap. Det underlättar och möjliggör en kontinuerlig interaktion med andra personer i samma stad, samma land eller till och med i andra delar av världen utan det fysiska mötet. (Ensher m fl, 2003, s. 264) Tid är en annan aspekt som är mycket viktig att ta hänsyn till, särskilt med tanke på hur arbetslivet är utformat idag. Tidsbrist är en vanlig fälla till att mentorskapet upplevs bristfälligt. Det kan anses vara lättare att motivera och hantera tid med ett elektroniskt mentorskap i och med den okomplicerade interaktionen mellan mentorn och adepten (Milne, 2005, s 50). Det elektroniska mentorskapet når helt enkelt en bredare och större skala av deltagare än det traditionella mentorskapet. (Ensher m fl, 2003, s. 264)
- De traditionella mentorprogrammen som återigen blev populära på 1970-talet visade sig dessutom vara framgångsrika i att öka kvinnor och andra minoritetsgruppers chans till chefspositioner genom erfaren vägledning och uppmuntran. På grund av det traditionella upplägget på mentorrelationer med en äldre mer erfaren mentor och en yngre adept finns det risk för ett maktförhållande där mentorn blir maktfull och adepten blir underordnad. (Mueller, 2004, s. 54) Enligt Bierema och Meriam kan segregering av exempelvis demografiska; kön- och rasskillnader samt makt- och statusskillnader effektivare minimeras med elektroniskt mentorskap. Detta på grund av att relationen är baserad på exempelvis en e- post interaktion och inte fysisk närvaro som ofta kan vara en bidragande orsak till att förslitningar mellan grupper blir påtagligare. (Bierema m fl, 2002, s 221-222) Single och Mueller hävdar i deras artikel att minskade statusskillnader bidrar till en bättre och likställd kommunikation mellan inblandade hög- och lågstatusparter, exempelvis mellan mentor och adept. Dessutom visar det sig att adepten uttrycker sig bättre via e- post än han/hon gör vid ett fysiskt möte där makt – och statusskillnaden kan bli för påtaglig. (Mueller, 2004, s 56)
- En anledning till att mentorskap inte utövas av flera verksamheter kan bero på svårigheten att motivera den ekonomiska vinsten som mentorskapet medför (Scandura m fl. s. 50). Mueller argumenterar i sin artikel för det kostnadseffektiva elektroniska mentorskapet. Han föranleder att den elektroniska mentorrelationen innebär en hög initial avgift. Allt eftersom relationen påbörjats är de kontinuerliga administrativa och operationella kostnaderna låga. Hänsyn har då tagits till de reducerade transportkostnader samt kostnader relaterade till den avlagda arbetstiden ett traditionellt fysiskt mentormöte kan innebära. De reducerade kostnaderna ett elektroniskt mentorskap medför anser Mueller som en av denna mentormetodens främsta egenskaper. (Mueller, 2004, s. 53-54)

Liksom för de flesta utbildningsinsatser finns det negativa aspekter och fallgropar samt fördelar relaterade till mentorskap som kan vara viktiga att känna till och ha i åtanke. Många av det elektroniska mentorskapets egenskaper som sammanställts ovan bedömer vi ofta stå i motpol till det traditionella mentorskapets egenskaper. Det som anses som en fördel med det ena mentorskapet upplevs ofta som en nackdel med det andra mentorskapet. Det kan således finnas negativa aspekter även i bra mentor och adeptrelationer och de bör inte förbises. Det elektroniska mentorskapet kan värderas som effektivare i aspekter rörande ekonomiska kostnader, segregeringsskillnader, geografiska begränsningar samt tid och motivation. Däremot är det elektroniska mentorskapet avgränsad till datakunniga individer och därför innehar ett handikapp jämfört med det traditionella mentorskapet som generellt fordrar en god social och verbal förmåga. Detta handikapp kan uppfattas som det traditionella mentorskapets största fördel. Det finns därmed fler för- och nackdelar med varje metod som värderas olika beroende på individ, förutsättning och omgivning. Dessutom ställer sig individer olika till omställningar beroende på hur vana och familjära de är med förändringsprocesser.

3.5 Förändringsprocesser

I och med att det elektroniska mentorskapet är ett relativt nytt och outforskat fenomen i jämförelse med det traditionella fysiska mentorskapet, kommer vi nedan ge en introduktion till att förändringsprocessen som skulle kunna uppstå i och med den omställning som sker när mentorskapet går från fysiskt till elektronikbaserat.

“There is nothing in this world constant but inconstancy”. (Jonathan Swift, i Kets de Vries & Balazs, 1998, s. 611).

Spontana och planerade förändringar är två fack förändringar kan delas in i. Spontana förändringar inträffar då en trend eller strömning i samhället får organisationen att följa denna, medan en planerad förändring har ett specifikt mål och syfte. Dessa två typer av förändringar interagerar ofta tillsammans. (Flaa m fl, 1998, s. 12) Känslor, obehag och rädsla kan ses som grundläggande orsaker till att förändringsprocesser uppstår. Kets de Vries och Balazs (1998, s. 612) använder en metafor för att beskriva att en förändring kan jämföras vara lika svår, som att flytta på en kyrkogård, det vill säga inte lätt. Anledningen till detta är att människor i allmänhet har en tendens att stanna kvar i invanda beteenden och har problem med att ändra perspektiv och åsikter.

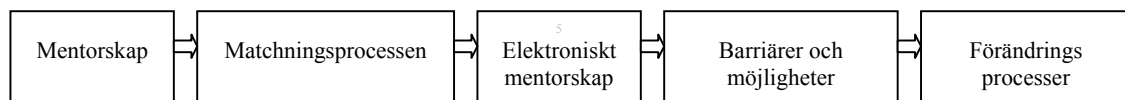
I och med att människor generellt ställer sig skeptiska och har svårt att acceptera förändringar, innebär det att företagen bör arbeta med att informera individen om den positiva aspekten en förändring kan medföra. Ikujiro (1991, s. 96) hävdar att kunskap och vidgade perspektiv att se och uppfatta saker på kan medföra en konkurrensfördel gentemot andra företag som inte innehar denna kunskap och medvetenhet. För att ett elektroniskt mentorskap ska kunna ersätta ett fysiskt traditionellt mentorskap, krävs det att organisationen och individen är medveten om att denna förändring kan vara nödvändig att genomföra.

Det krävs även tillräckligt med resurser, såsom kunskap, tekniker, system och tydliga strukturer för att förändringen ska kunna ses som givande. Detta speciellt eftersom att osäkerhet, och okunskap är den största orsaken till varför förändringar inte accepteras. Att introducera elektroniskt mentorskap kan ta tid och kräva en del resurser, beroende på individens attityd, samt vana av att använda Internet och e-post. Detta kan även vara en generationsfråga, beroende på individens vanor och seder knutna till Internet.

Hintze och Skatt (2006) redogör för att Internetanvändandet ökar i popularitet, och att ett av de vanligaste användningsområdena är att skicka och ta emot e-post. Det framgår i undersökningen som utgjordes av män och kvinnor i åldern mellan 16-74 år, att 72 procent av männen, respektive 75 procent av kvinnorna använder e-post. Jönsson (2007) stödjer Hintze och Skatts resonemang om att allt fler personer i Sverige använder sig av Internet. Jönsson menar att det inte längre går att tala om någon generationsklyfta och inte heller ett ungdomsdrivet medium, i och med att totalt 62 procent svenskar använder Internet varje dag.

3.6 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

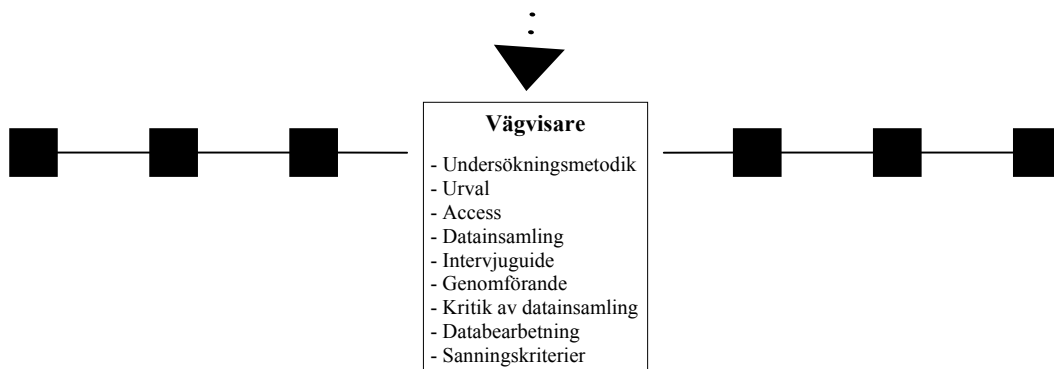
Teorierna som ingår i den teoretiska referensramen motiverar vi vara nödvändiga för att i analysen och slutdiskussionen besvara studiens problem samt syfte. Teorierna har koncentrerats kring fem huvudrubriker som illustreras i figuren nedan. Inledningsvis kartlägger vi begreppet mentorskap utifrån dess karaktär och betydelse. Valet av resterande teorier är betydelsefulla för att bygga en grund och djupare förståelse kring det elektroniska mentorskapets framtid. Denna tematisering har vi vidare låtit utforma våra intervjufrågor till de aktuella respondenterna. Djupare beskrivning om intervjuernas konstruktion följer i avsnittet "Vägvisare".



Figur 4. Teoretisk referensram.

4. Vägvisare

I den praktiska metoden presenterar vi hur studiens primära data framtagits. Vi beskriver val av metod samt hur urvalet av respondenter och intervjugenomförandet genomförts. Slutligen framställer vi bearbetningen av de data som insamlats, samt sanningskriterier som speglar studiens kvalitet och trovärdighet.



4.1 Kvalitativ undersökningsmetodik

För att arbeta med samhällsvetenskapliga frågor används kvalitativa eller kvantitativa forskningsmetoder. Enligt Holme och Solvang (1997, s. 76) verkar metoderna som ett redskap för att utveckla kunskap. Metodernas syfte är att underlätta för oss människor att förstå samhället och hur människor samt institutioner agerar mellan varandra. Den metod som används grundas på studiens problemformulering som forskaren formulerar. Backman (1998, s 46-50) hävdar att den kvalitativa forskningsmetoden relateras till individens beskrivning av hur denne tolkar och upplever sin omgivning utifrån sina egna erfarenheter och kunskaper och att grunden för den kvalitativa forskningsmetodiken handlar om att studera, beskriva och tolka den sociala verkligheten. Den kvantitativa forskningsmetoden framställer Holme och Solvang (1997, s. 13-14) som den formulerande och strukturerande metoden där statistik och siffror används.

I enlighet med Backman, Holme och Solvang, menar Widerberg (2002, s. 15-16) att den kvalitativa forskningsmetoden syftar till att tydliggöra företeelsens karaktär och egenskaper medan den kvalitativa forskningsmetoden syftar till att samla in data samt fastställa mängder av dess egenskaper. Hon beskriver vidare att den kvalitativa forskaren vanligtvis ställer frågor kring fenomenets betydelse och dess kontext, medan den kvantitativa forskaren frågar hur vanligt fenomenet är, samt vilka sambanden är.

Vi har genomfört vår studie med en kvalitativ forskningsmetod eftersom vi är intresserade av våra respondenters erfarenheter och attityder kring traditionellt mentorskap och elektroniska mentorskap.

Detta för att kunna diskutera i vilken utsträckning ett elektroniskt mentorskap skulle kunna ersätta det fysiska mentorskapet. Därmed är vi inriktade på att generera en djupare förståelse för problemet och utveckla teorier snarare än att förklara ett samband.

4.2 Urval

Holme och Solvang (1997, s. 101) hävdar att syftet med en kvalitativ forskning är att generera ett högre informationsvärde samt lägga grund för en djupare förståelse för det som ska undersökas. Detta innebär att urvalet därmed inte görs slumpmässigt eller tillfälligt, utan istället systematiskt med hjälp av de kriterier forskaren valt att ställa upp, vilka är definierade utifrån ett strategiskt och teoretiskt perspektiv. Innebörden av det strategiska perspektivet kan exemplifieras med ”extrema fall” och särpräglade erfarenheter, då urvalet genomförs utifrån forskarens förförståelse samt förutfattade meningar och inte utifrån en teoretisk definierad ståndpunkt. Det strategiska valet fokuserar därför på det informationsinnehållet och den bredd och variation som genereras. Personerna som intervjuas har därmed olika uppfattningar om fenomenet som studeras, vilket genererar en spridning.

Ett annat sätt att öka studiens informationsinnehåll, är att använda sig av personer med kunskaper och erfarenheter inom det ämne som studeras, då dessa personer kan anses som reflekterande och medveten över sin egen situation (Holme & Solvang 1997, s. 104). Kvale (1997, s. 98) framhäver betydelsen av att utse de intervjupersoner som matchar forskarens uppställda kriterier, då syftet med den kvalitativa forskningen är att skapa ett tolkningsgenomförbart underlag. En återkommande fråga bland forskare är, hur många personer som bör intervjuas i en kvalitativ undersökning, där svaret är beroende av syftet med studien. Kvale menar att en forskare bör intervju det antal personer som är nödvändigt för att ta reda på vad denne vill veta.

I denna studie valde vi att sätta upp ett antal kriterier, innan urvalsprocessen genomfördes. Detta för att försäkra oss om att de personer som vi använt oss av också skulle komma att bidra med väsentlig information till studien. De kriterier som vi satt upp anpassades efter var och en av de tre urvalsgrupperna;

- Experter
- Mentor
- Adepter

Anledningen till att vi valt att omringa problemet utifrån olika intressegrupper, är på grund av föreställningen om att dessa kan bidra med skilda infallsvinklar och perspektiv till en djupare empirisk forskning, för att vidare skildra i vilken utsträckning ett elektroniskt mentorskap skulle kunna ersätta det fysiska mötet mellan mentor och adept.

4.2.1 Urval experter

Det urval som används när forskaren framställer belägg för den population som denne anser vara effektiv, efterfrågad eller mest ändamålsenlig vid ett urval kallas ideal-typical- bellwether- case metoden. Denna metod kan innebära att personerna som intervjuas matchar de kriterier forskaren ställt upp. (Merriam, S. B. 1988, s. 50) De kriterier som vi listat för experterna är att de ska inneha erfarenhet av mentorskap i form av att arbeta eller tidigare arbetet med någon typ av mentorskapsprogram, där de både kommit i kontakt med mentorer och adepter. Vid en sökning på Internet om mentorskapsprogram och Umeå (www.google.se), fann vi ett antal personer med erfarenheter kring mentorskap och mentorskapsprogram. De två personer som matchade våra kriterier är;

- Ulla Lindgren, docent, forskare & projektledare vid institutionen för svenska och samhällsvetenskapliga ämnen. Har under elva år bedrivit olika former av mentorskapsprogram samt forskat och skrivit ett flertal böcker inom ämnet.
- Gunilla Lindner, projektledare Handelskammaren, Umeå. Gunilla har drivit ett kvinnligt mentorskapsprogram, samt själv varit adept.

Vi kontaktade därefter dessa två personer via e- post för att ta reda på om det fanns intresse att bli intervjuad, vilket det gjorde. Att först ta reda på om det finns intresse att medverka i studien var någonting vi ansåg vara av betydelse, genomgående för alla intervjuer. Detta i och med att dessa personer är de som är med och påverkar hela studien. En person som inte finner ett intresse i att medverka, eller en person som egentligen inte har tid att vara med på en intervju, skulle exempelvis kunna generera mindre detaljerade svar.

4.2.2 Urval mentorer

Rekommendationsurval eller reputational- case selection, är det urval som baseras på rekommendationer av experter inom ett specifikt område. Urvalet utförs därmed via ryktesvägen, anpassat utifrån den särskilda kontexten. Ett exempel är när en forskare på ett Universitet behöver ett antal studenter och har särskilda önskemål samt behörighetskrav, som tar hjälp av rektorn på Universitet för att uppnå dessa krav. (Merriam, 1998, s. 50)

Vid val av mentorer baserades urvalet på rekommendationer via ryktesvägen, dels genom att vi frågade en kontakt till oss, som arbetar med Human Resource utveckling på TeliaSonera vid namn Bertil, och dels genom vår handledare som gav oss goda råd om personer med längre erfarenhet som mentor. Bertil gav oss tips att kontakta Mats Jansson, som under en längre tid arbetat utomlands, och haft en adept i Sverige som han tillsammans med utövat ett elektroniskt mentorskap. Anledningen till att vi valde att intervjua mentorer beror på att vi även ville ha deras erfarenheter av både det traditionella fysiska mentorskapet, likväl som det elektroniska mentorskapet. Kriterierna för mentorerna var att de skulle inneha olika erfarenheter av mentorskap.

Utifrån de rekommendationer vi fått valde vi att kontakta de angivna personerna med en förfrågan om att ställa upp på en intervju. Alla tre personer tackade ja, vilket resulterade i;

- Karin Larsson Tängdén, flygplatschef. Har varit delaktig i olika mentorskapsprogram sedan 1993.
- Curt Åström, VD Umeå Energi. Mentor har Curt varit de senaste 15 åren.
- Mats Janson, personalchef sedan tio år på ett data och teknikföretag i Tyskland. Har varit mentor ett flertal gånger i mentorskapsprogram och spontana mentorskapsrelationer.

4.2.3 Urval adepter

Merriam (1998, s.50) definierar nätverksurval som det urval där redan deltagande personer i en studie används för att ge tips om ytterligare användbara och relevanta personer som skulle kunna uppfylla de kriterier forskaren ställt upp. Ett nätverksurval kan exempelvis innebära att forskaren är i behov av en viss person inom en specifik bransch, och får kontakt med en person inom denna bransch, men som inte matchar de kriterier som ställts upp. Denna person kan då istället ge tips på andra personer som kan matcha kriterierna.

Gällande urval för gruppen adepter valde vi att använda oss av nätverksurval. Det innebar att vi tog hjälp av experter, mentorer och adepter som vi intervjuat för att få tips om namn på personer som varit adept, samt uppfyller de kriterier som vi ställt upp. Anledning till att vi valde att använda oss av detta urval beror på det faktum att både de experter, mentorer och adepter som intervjuades hade tips på personer som skulle kunna vara lämpliga att använda för ytterligare intervjuer. Det var dessutom svårare att hitta lämpliga personer som varit adept, i jämförelse med personer som agerat mentor, då flertalet mentorer är offentliga personer i näringslivet. De tre indelningar bland adepterna vi intervjuat bidrog med skilda infallsvinklar, samt olika erfarenheter inom ämnet för mentorskap. De kriterier som erfordrats är;

- Person med positiv inställning till ett elektroniskt mentorskap
- Person med negativ inställning till ett elektroniskt mentorskap
- Person med erfarenhet av elektroniskt mentorskap

Av dessa tre indelningar var det mest problematiskt att komma i kontakt med personer som haft erfarenheter av ett elektroniskt mentorskap, då det är färre som använder sig av elektroniskt mentorskap, i jämförelse med ett traditionellt mentorskap. Ingen av de mentorer eller experter som vi intervjuat i Umeå kände till någon elektronisk mentorskapsrelation. Det var när vi intervjuade Mats, via telefon, som ämnet kom upp och han gav oss tipset att höra av oss till den adept som Mats agerat mentor åt, nämligen Henry. Vi skickade därför en förfrågan till Henry om att ställa upp på en intervju, varav han svarade ja.

Följande personer intervjuades;

- Annika Blomster, controller, arbetar med att bygga upp en EU-funktion på landstinget i Umeå. Annika har tidigare deltagit som adept i ett organiserat mentorskapsprogram.
- Per Wilhemsson, biträdande personaldirektör på TeliaSonera. Per har sedan 1988 varit delaktig som adept i en spontan mentorskapsrelation.
- Henry Kings, global försäljningschef på Ericsson. Henry har sedan tio år tillbaka varit adept i ett spontant elektroniskt mentorskap.

4.3 Access

Johansson- Lindfors (1993, s.136) redogör för fenomenet access som består i att skapa tillträde till källan vid en djupintervju. Problematiken med accessen grundar sig i att det inte alltid är självklart att forskaren får tillgång till den information eller det material som erfordras. Ett sätt att öka accessen till informationen är att försöka skapa en jämställd situation mellan respondenten och den person som intervjuar, så att båda parter således känner en trygghet inför intervjun, vilket kan minska oro. Det som poängteras för ett ökat förtroende är att forskaren bör inleda avslappnat och tydliggöra syftet med studien, samt under själva intervjun aktivt lyssna på respondentens svar. Detta var någonting som vi författare var medvetna om och försökte applicera före och under själva intervjun. Vi började också varje intervju med att ”mjuka upp” stämningen och prata om respondentens arbete, vår utbildning, eller andra världsliga ting. Som vi tidigare beskrivit anser vi det också vara viktigt att de personer som medverkar i studien även är motiverade. Därför valde vi i ett initialt skede att avböja de eventuella personer som var medvetna om att de inte skulle ha möjlighet eller tid att ställa upp. Till vår fördel var det ingen av de tillfrågade personerna som tackade nej till förfrågan, utan hade snarare en positiv inställning till intervjun.

4.4 Datainsamling

Widerberg (2002 s. 16) framställer att den kvalitativa forskaren har ett antal metoder att använda sig av för att framställa sina data. Intervjun är en metod, när syftet är att generera muntliga uppgifter, berättelser eller förståelser. Intervjun är antingen strukturerad och styrd på förhand eller ostrukturerad och därmed mindre genomtänkt. Valet av intervjumetod har att göra med vilken grad av standardisering forskaren önskar. Det som kännetecknar en kvalitativ intervju är det direkta mötet mellan forskare och respondent. Samtalet som genereras är därmed unikt utifrån den enskilda kontexten. Forskarens uppgift är att utvinna uppgifter från respondenten, som eftersom följs upp genom följdfrågor. Avsikten för forskarens del är att tolka dess mening (Kvale 1997, s. 25-26).

Det som bland annat skiljer en kvalitativ studie från en kvantitativ, är den neutrala dialog som genereras av det mänskliga samspelet. Vid en kvantitativ studie kan respondenten vara anonym då undersökningen består av att svara på en enkät, eller vid en terapeutisk utförd intervju vara känslomässig och personlig.

I studien har målet varit att hos respondenterna söka erfarenheter och attityder kring det traditionella och elektroniska mentorskapet, vilken var anledningen till att djupgående kvalitativa intervjuer genomfördes. Syftet har varit att utvinna en djupare kunskap om fenomenen, varför färre personer intervjuades under en längre tid. Detta för att därmed komma in på djupet, och skapa en förståelse, tolka synsätt, samt erhålla nya perspektiv kring ämnet. Exempel på frågor som vi ställde under intervjuerna var "hur skulle du beskriva ett mentorskap", eller "beskriv din generella uppfattning om Internet som metod för att genomföra ett mentorskap på." Den underbyggande tanken med frågorna var att låta respondenten svara så öppet som möjligt, och därmed ge möjlighet till berättelser utifrån egna skildringar och erfarenheter. Patton (1987, s. 122) beskriver tre typer av djupgående intervjuer vilka är; den semistrukturerade intervjun, den informella konversationen, samt den generella intervjuguiden.

4.5 Intervjuguide

En intervjuguide framställer Kvale (1997, s. 117-118) som innehållande av teman undersökningen avser att studera, samt ge förslag till frågor att ställa vid intervjun. Forskaren bör avgöra vilka frågor som ska ställas, genom att ta reda på vilka frågor som är relevanta för studien, samt fastställa hur detaljerade frågorna ska vara. Tidsaspekten av intervjun är även någonting forskaren bör planera. Enligt Lantz (1993, s. 62-64) anger en intervjuguide de frågeområden som ska behandlas i en naturlig ordning för respondenten. För att genomföra en empirisk datainsamling i en kvalitativ forskningsmetod använder författaren sig främst av intervjuer med utvalda respondenter.

För att kunna avgöra vilka intervjufrågor som är relevanta samt ge oss den kunskap vi behöver för att besvara vårt syfte och frågeställning, började vi med att studera de väsentligaste teorierna kring *mentorskap*, *matchningsprocessen*, *elektroniskt mentorskap*, *barriärer och möjligheter* samt *förändringsprocesser*. Därefter funderade vi över hur intervjuguiden skulle konstrueras. I och med att vi valt att skildra olika erfarenheter utifrån intressegrupperna, utformades olika intervjuguiden anpassade efter; *experter*, *mentorer* och *adepter*. Vi valde även att utforma en speciellt anpassad intervjuguide till den mentor och adept med erfarenhet kring elektroniskt mentorskap. (se Bilagor 1-4).

Intervjuguiderna innehåller snarlika frågor för att underlätta jämförelsen av de olika respondenternas svar senare vid analysen av de empiriska data. De fyra intervjuguiderna har samma temaindelning som vår teoretiska referensram. Johansson Lindfors (1993, s. 112) anser att frågor kring samma tema ska delas in i grupper. Detta upplägg gav oss en bra struktur på intervjuguidens utformning. Intervjuguiden konstruerades med det huvudsakliga syftet att fungera som ett stöd för oss författare snarare än att styra respondenten in i särskilda områden. Dessutom såg vi intervjuguiden som en försäkran på att frågorna som vi utgått från varit täckande av vår teoretiska referensram.

Johansson Lindfors (1993, s. 111-114) ger flera råd på hur en intervjuguide ska konstrueras för att vara den hjälpredda den är avsedd att vara. Hon anser att det är viktigt att skapa en viss ordning i de olika frågeteman som ska belysas under intervjun. Det är däremot angeläget att intervjuaren vid intervjun är beredd att ändra om frågornas ordningsföljd och göra avvikelser från intervjuguiden om det så krävs. Holme och Solvang (1997, s. 100-101) beskriver att den kvalitativa intervjun bör karakteriseras av ostrukturerade intervjufrågor där respondentens egna uppfattningar och värderingar kommer fram. Vi ansåg därmed att det var viktigt för respondenten att svara så öppet som möjligt på frågorna för att skapa oss en djupare förståelse kring dess åsikter, attityder och föreställningar kring problemet. Vi kunde dock följa den planerade intervjuguiden och ordningsföljden på frågorna. Ett flertal gånger berättade respondenterna sina erfarenheter i form av en berättelse då många av frågorna täcktes in. De tillfällen som respondenterna var otydliga i sina berättelser ställde vi följdfrågor. Detta är en av fördelarna som Johansson Lindfors poängterar med den ostrukturerade intervjutekniken, att det finns en möjlighet till uppföljning av utelämnade svar i betydligt större grad än i exempelvis en enkätundersökning.

Intervjufrågorna är utformade på så vis att det uppmuntrar till att svara annat än ja eller nej. Frågorna formulerades med öppningen ”hur”, ”beskriv” eller ”på vilket sätt” för att uppmuntra respondenten till mera djupgående svar. För att respondenterna skulle känna sig bekväma och avslappnade inleddes intervjuguiden med öppningsfrågor kring deras bakgrund, utbildning, ålder och arbetssituation. Därefter följde mera detaljerade frågor för att skapa en dialog mellan oss författare och respondenten.

4.6 Intervjugenomförandet

Utifrån vårt urval av respondenter konstaterade vi att det var möjligt att träffa fem av åtta individer personligen. Anledningen till att vi inte kunde träffa de resterande tre personer beror på att de bor för långt bort. Det blev en kostnadsfråga som vi bestämde oss för att lösa genom telefonintervjuer. Vi kontaktade alla åtta intervjupersoner på e- post och frågade när och hur det passade dem själva bäst. Vid varje förfrågan till respektive respondent informerade vi dessutom om intervjutiden som vi beräknade ta mellan en halv timme till en timme. Intervjuerna strukturerades därefter upp efter respondenternas egna förslag på datum, tid samt plats för intervjun. Detta för att de flesta av de respondenter vi kontaktade sitter på stor arbetsbelastning och egentligen inte har den tid som vi efterfrågade.

Efter att respondenterna svarat bifogade och skickade vi intervjuguiden (se bilagor 1-4). Intervjuguiden var anpassad efter respektive respondents erfarenhet det vill säga, en till experterna samt en till mentorerna och så vidare. Vi anser att detta tillvägagångssätt underlättat för intervjupersonerna under intervjun i och med att de då redan varit medvetna om de huvudrubriker som skulle behandlas. På det viset bedömer vi att de förmodligen givit oss ett mera genomtänkt svar. Samtliga respondenter uppskattade detta tillvägagångssätt och beskrev det som vara en bra förberedelse samt ett lugnande hjälpmedel inför intervjun.

Alla åtta intervjuer genomfördes i slutet av 2007 under veckorna 48 och 49 där fem av intervjuerna utfördes med personliga möten och tre via telefon. Intervjutiden varierade mellan trettio till sextio minuter beroende på vem som intervjuades (se tabell 2 i avsnitt fem). Vid två intervjuer avbröts respondenterna av en ringande mobiltelefon som de var tvungna att svara på. Vi blev då avbruten en kort stund men bedömer att detta inte inverkat på respondentens gensvar eller fortsatta närvaro.

Vi frågade alla respondenter innan intervjuerna startade om det var godtagbart att vi spelade in samtalet med en Mp3-spelare samtidigt som vi antecknade för hand. Vi förklarade tydligt att detta endast var till för oss författare som ett hjälpmedel under preskriberingen och sammanfattningen av deras uttalande. Ingen av intervjupersonerna nekade oss detta. Intervjumiljön är något som Holme och Solvang (1997, s. 107) påpekar kan inverka på intervjuutförandet. *Kulissen* såsom tid, plats, hur personerna sitter, hur förberedd parterna är samt om det används någon teknisk apparatur kan medföra både för- och nackdelar. Vi är medvetna om att inspelningen av intervjuerna kan ha föranlett spänning hos respondenterna men valde detta tillvägagångssätt för att ordagrant kunna referera till vissa uttalanden samt för att öka trovärdigheten av vår empiriska data. Att endast anteckna för hand under intervjuerna kan likväl vara till nackdel för studien då informationen kan färgas och påverkas av författarnas åsikter och uppfattning. Vi upplevde inte att någon av respondenterna kände obehag med inspelningen, alla berättade avslappnat och öppet om sina erfarenheter kring mentorskap.

Respondenterna fick dessutom själva bestämma vart intervjun skulle genomföras. Vi besökte fem av intervjupersonernas arbetsplaster där vi befann oss på respektive kontor och intervjuade. Motivet till att vi författare besökt respondenterna på deras kontor beror på att de flesta som ställt upp i vår studie har höga arbetspositioner där deras största problem är att få tiden att räcka till. Vi bedömer dock detta tillvägagångssätt som mer positivt än negativt. Att intervju respondenterna i deras egna lokaler uppfattar vi som en avslappnad faktor för intervjupersonerna. Resterande tre intervjuer hanterade vi över telefon då respondenterna befann sig på sina kontor.

Intervjugenomförandet introducerades med en presentation av oss författare och varför vi genomför denna studie. Därefter fick de själva beskriva deras rådande arbetsituation och bakgrund med syfte att skapa en behaglig atmosfär mellan respondenten och oss själva. Den inledande delen av en intervju är avgörande enligt Kvale (1997, s. 120-121) för hur respondenten förhåller sig och öppnar sig under intervjun. Det är viktigt att intervjuaren är förberedd, påläst om ämnet som ska behandlas samt lyssnar uppmärksamt och visar intresse för vad respondenten har att berätta. Därefter styrde vi in samtalet efter intervjuguiden för att fullfölja intervjun. Intervjun avslutades med en öppen fråga om det fanns något ytterligare de själva ville tillägga som vi missat dessutom en försäkran om att materialet skulle hanteras konfidentiellt. Vi frågade även respondenterna om det var acceptabelt att vi använde deras namn och företagsnamn i studien. Kvale (1997, s. 131) poängterar att avslutet på en intervju är lika viktig som introduktionen. Respondenten har samma behov av att uppleva ett bra avslut för att inte börja tveka på vad som berättats under intervjun. I överlag upplever vi författare att intervjugenomförandet varit resultatgivande.

I de sista intervjuerna återkom många åsikter och infallsvinklar som tidigare intervjuer behandlat. Därmed upplevde vi att vi funnit tillräckligt med empiriskt material för att understödja det kommande analysavsnittet.

4.7 Kritik av datainsamling via telefon

Tre av åtta intervjuer valde vi att genomföra via telefon. Motivet till detta beror på, som vi tidigare nämnt att dessa tre personer inte arbetar eller bor i Umeå och det blev därför en avgörande ekonomiska fråga. Vi är medvetna om riskerna med telefonintervjuer såsom att ett minskat förtroende mellan respondenten och intervjuaren kan uppstå samt att kroppsspråk och ansiktsuttryck förhindras. Dessa risker kan ha påverkat studiens resultat men i och med att vi från ett tidigt skede etablerade kontakt och bekantskap med dessa respondenter anser vi att vissa av dessa aspekter minimerats. Att använda oss av dessa tre respondenter upplevde vi dock inte hindra oss från att få ut samma information som vi gjorde av de resterande fem personliga intervjuerna.

Vi är även medvetna om att vår vana kring att hålla telefonintervjuer inte är densamma som att genomföra personliga intervjuer. Detta kan ha inverkat på vårt eget beteende under intervjutillfällena. Dessutom är det svårt att kontrollera vad respondenten egentligen sysslar med på andra sidan luren vilket kan ha bidragit med frånvarande svar och brist i engagemang under intervjun. Detta är däremot inget som upplevdes vara något problem under de tre telefonintervjuerna. Respondenterna var närvarande och gav oss intressanta och genomtänkta svar. Det var heller ingenting runt omkring som störde respondenterna under den tid som telefonintervjun varade.

En annan kritik som kan nämnas är att vi författare inte närvarat båda två vid telefonintervjuerna som vi gjorde under de personliga intervjuerna. En av oss genomförde alla tre telefonintervjuerna vilket kan ha bidragit till att dessa tre intervjuer inte blev lika uttömmande som resterande intervjuer. Utifrån resultatet av de åtta intervjuer vi sammanlagt genomförde ser vi inget direkt mönster kring de tre telefonintervjuer eller någon brist i de gensvar och erfarenheter som gavs via telefon. Vi bedömer att vi utifrån varje intervju fått fram relevant information som bidragit till studiens syfte.

4.8 Databearbetning

Kvale (1997, s. 166) framställer betydelsen av att behandla intervjuerna som levande. Därför bör de utskrifter som görs endast vara ett redskap för tolkningen, med observation om att inte kroppsspråk och uttalade ord försvinner. Ett sätt är att efter intervjun skriva ned och gå igenom den information som delgivits och sedan dela in denna information i för studien relevanta delar (Kvale 1997, s. 159). Johansson- Lindfors (1991, s. 146) tillägger fördelen av att skriva ut intervjuerna så nära intervjutillfället som möjligt för att öka tolkningsbarheten ytterligare i och med att intervjuaren på så sätt har intervjun färsk i minnet. Alla våra intervjuer spelades in. Flertalet av dem på ett MP3 minne, i undantag för de intervjuer som genomfördes via telefon, vilka spelades in med hjälp av en specialanpassad telefon för bandinspelningar. Efter att varje intervju genomförts transkriberade vi den direkt.

Inspelningen av intervjun underlättade bearbetningen av materialet eftersom vi med hjälp av datorn enkelt kunde återgå till exakt vad som berättats av respondenten. Vi valde att transkribera intervjuerna direkt för att kunna återberätta situationen med så färskt minne som möjligt dessutom för att kunna relatera det som sades till kroppsspråk och övriga faktorer som skulle vara av betydelse i kommande analys. Under de intervjuer som genomfördes via telefon gick vi dock miste om bland annat kroppsspråk och röstläge hos dessa personer, vilket vi anser vara av nackdel då detta är en viktig del att ta hänsyn till i tolkningsprocessen.

Vilken typ av analys som bör användas beror både på det empiriska material som genererats och den bearbetning som genomförts av detta material (Widerberg 2002, s. 133). Kvale (1997, s.184) menar att olika angreppssätt för att analysera kvalitativ data kan komma att behöva prövas innan en lämplig metod med hänsyn till syftet påträffas. Koncentrering, där kortare uttalanden av den som är väsentligt i en text koncentreras, eller kategorisering som innebär att längre uttalanden minskas till enklare grupper är exempel på skilda analysmetoder. Ytterligare ett angreppssätt är den så kallade adhoc-metoden, innebärande att ett flertal tekniker används för att skapa mening utan någon standardiserad metod. Processen går till på det viset att materialet till en början går igenom av forskaren som då skapar en allmän förståelse, och fortsätter med att några delar upplyses på ett grundligare sätt än andra, då vissa uttalanden kan tolkas djupare. Andra delar kan belysas genom att omvandla intervjun till en berättelse eller genom metaforer, och resultatet förtydligas genom att visualiseras med hjälp av diagram eller figurer. I denna studie har vi valt att i enlighet med adhoc- metoden ställa samman de olika intervjupersonerna i sammanfattande grupper; adepter, mentorer och experter, för att därmed skapa en mer generell visualisering av deras attityder och erfarenheter, för att vidare göra tolkningar och framställa ett resultat.

I det empiriska avsnittet har vi genomgående inkluderat välutvalda citat från alla respondenter. Respondenterna som deltagit i våra intervjuer har alla delat med sig av intressanta erfarenheter och åsikter som vi velat synliggöra lite extra för läsaren. Citaten finns med för att visualisera svaren för läsaren samt för att åskådliggöra den personliga präglingen av dem.

4.9 Sanningskriterier

Vad är sanning, mäter forskaren det som denne till en början hade som avsikt att mäta, förblir resultatet detsamma vid en ny utförd undersökning och skulle resultatet kunna generaliseras, är frågor kopplade till en kvantitativ forskning och begreppen *validitet*, *reliabilitet* och *generaliserbarhet*. Dessa sanningskriterier hjälper till att ta reda på om den kunskap som genererats speglar den sanna bilden av verkligheten. Vid en kvalitativ forskning däremot är det inte möjligt att diskutera dessa ting, i och med att en och samma studie aldrig kan upprepas. Johansson- Lindfors diskuterar därför alternativa benämningar till dessa begrepp, vilka är; *giltighet*, *intersubjektivitet* och *praktisk användbarhet*. Då syftet med studien är att utveckla ny teori har vi i denna studie valt att utgå ifrån dessa. Johansson- Lindfors (1993, s. 164)

Det kriterium som är mest lik begreppet validitet är begreppet *giltighet*, innebärande att den empiriska verkligheten som framställts bör överrensstämma med den teori som utvecklats. För att uppnå god giltighet kan det vara nödvändigt med teoretisk mättnad, och att tillräckligt många individer som är relevanta studeras, samt att så mycket data samlas in att det är tillräckligt för att uppnå syftet med studien. (Johansson- Lindfors 1993, s. 165) För att omringa vårt problem och skapa en heltäckande bild om mentorskap och elektroniskt mentorskap, valde vi att utgå från tre grupper med olika erfarenheter kring fenomenet, det vill säga adepter, mentorer och experter. Anledningen till detta grundar sig i att dessa grupper har olika relationer samt attityder till mentorskap. Det vi anser vara av vikt är nämligen att skapa en helhetsbild och frambringa skilda attityder och erfarenheter kring mentorskapet. Det skulle exempelvis kunna inträffa att en adept som inte provat ett elektroniskt mentorskap är positiv till det, bara för att denne har andra typer av kontakter över Internet eller telefon.

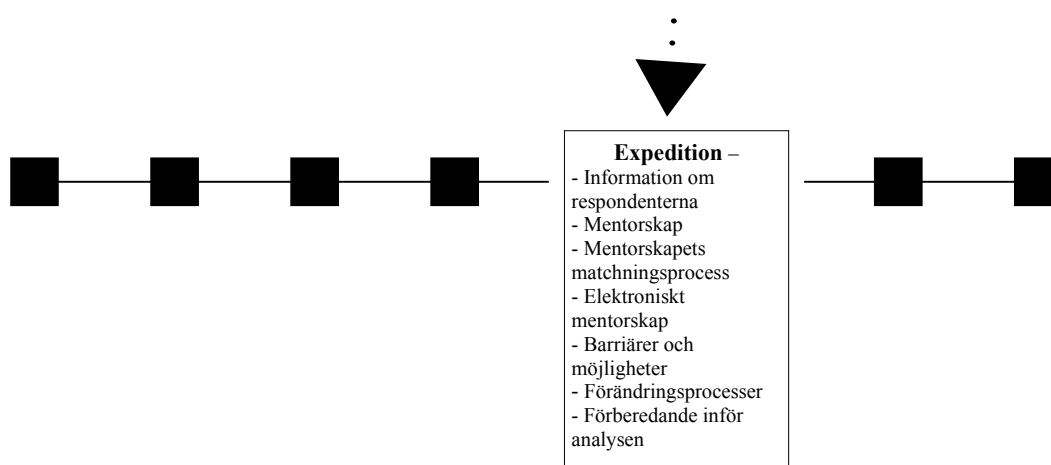
Nästa begrepp, *intersubjektivitet* beskriver Johansson- Lindfors (1993, s. 167) innebära att de tolkningar som görs av forskaren också ska kunna godkännas och godtas av både personen i fråga som intervjuats och av övriga insatta personer i ämnet. Ett sätt att öka intersubjektiviteten är att låta de personer som intervjuats ta del av den transkribering som forskaren genomfört. Ett problem som då kan uppstå är att respondenten inte godkänner den tolkning forskaren gjort, vilket innebär att forskaren då måste ta ställning till om tolkningen är tillförlitlig eller inte. Den respondent som bett om att få ta del av den tolkning vi gjort utifrån dennes intervju, skickade vi en kopia. Vi har därefter gått igenom de synpunkter som gavs och ändrat det som vi i likhet ansett vara rätt att ändra, medan vi i andra fall valt att låta vår tolkning stå. Anledningen till att vi inte per automatik skickat ut till respondenterna det data som genererats, beror på att vi anser det vara en risk att låta respondenterna i alltför stor utsträckning påverka tolkningarna, vilket skulle kunna resultera i en vinklad bild av vår verklighet. Etik är en viktig aspekt, vilket medförde att vi valde att fråga alla respondenter huruvida de ville att vi skulle lämna ut deras namn eller namn på det företag de jobbar åt. Det var ingen som hade någonting emot att inte stå som anonym, vilket innebar att vi valde att skriva och delge namnen på de respondenter som deltagit i studien. Hade det varit ett känsligt ämne att diskutera, skulle vi däremot inte valt att skriva ut namnen, i och med att det skulle kunna leda till hämnande svar.

Kvale (1996, s. 150) menar att även frågan om att transkribera informationen från intervjun kan relateras till intersubjektivitet. Han exemplifierar genom att låta två individer skriva ut samma text, då det visar sig att även om dessa personer instruerats att skriva ned texten så exakt som möjligt, gör individerna omedvetet egna tolkningar av informationen. Tydliga föreskrifter om hur informationen ska behandlas kan leda till en förbättring av kvalitén på utskriften. Som vi beskrivit valde vi att skriva ned våra intervjuer direkt efter det att de genomförts, då så noggrant och exakt utfört som möjligt. Vi valde även att läsa igenom varandras texter som vi producerat för att försäkra oss om att vi inte gått miste om någon relevant information eller att någonting tolkats felaktigt.

Det sista begreppet som diskuteras av Johansson- Lindfors (1993, s. 167), *teorins praktiska användning*, är som namnet avslöjar ett kriterium för hur väl studien anses vara tillämpbar i praktiken. Det kan vara svårt att pröva teorins praktiska användning, utan att låta den prövas av allmänheten, vilket sällan utförs. Det skulle dock vara intressant att utveckla ett elektroniskt mentorskapsprogram för att testa teorierna kring fenomenet.

5. Expedition

För att läsaren lättare ska skapa sig en överblick över den empiriska verkligheten kommer vi i detta avsnitt inleda med en presentation av våra respondenter och deras bakgrund. Därefter följer de fem huvudrubriker; mentorskap, matchningsprocessen, elektroniskt mentorskap, barriärer och möjligheter samt förändringsprocessen som vi byggt vår empiriska forskning kring. Under varje huvudrubrik har vi delat in respektive respondent i tillhörande grupp, det vill säga experter, mentorer och adepter för att underlätta för läsaren.



5.1 Information om respondenterna

Namn	Respondent	Ålder	Sysselsättning	Erfarenhet av mentorskap	Intervjuutförande	Tid
Ulla	Expert	-	Docent, forskare & projektledare	Organiserat flertalet mentorskapsprojekt	28/11 Personlig	41 min
Gunilla	Expert	54	Projektledare	Organiserat ett mentorskapsprojekt	28/11 Personlig	1h 7min
Curt	Mentor	61	VD	Mentor de senaste 15 åren	5/12 Personlig	45 min
Mats	Mentor	58	Personalchef	Mentor de senaste 15 åren	17/12 Telefon	30 min
Karin	Mentor	58	VD	Mentor flertalet gånger	5/12 Personlig	33 min
Annika	Adept	32	Controller	Adept vid ett tillfälle	4/12 Personlig	50 min
Per	Adept	50	Biträdande personaldirektör	Adept sedan 1988	6/12 Telefon	34 min
Henry	Adept	54	Global försäljningschef	Adept sedan 10 år tillbaka	20/12 Telefon	40 min

Tabell 2. Information om respondenterna

5.1.1 Experterna

Nedanstående personer; Ulla och Gunilla är de respondenter vi valt att namnge ”experter”, detta för att de båda har en längre erfarenhet av mentorskap, i form av att vara projektledare under ett flertal mentorskapsprogram genom åren.

Ulla Lindgren arbetar på Institutionen för svenska och samhällsvetenskapliga ämnen, vid Umeå Universitet. Ulla är dels docent i pedagogiskt arbete, och dels forskare och projektledare för olika mentorskapsprogram. Mentorskapsprogramen har framförallt inneburit ett samarbete mellan näringsliv och universitetet, men även behandlat skolans värld. Det projektarbete som startades 1997, riktat till doktorander och kvinnliga teknologer inom Tek/Nat fakulteten pågår fortfarande. Ulla har utöver sin lic- och doktorsavhandling, *Mentorskap inom högre utbildning* (1997) respektive *En empirisk studie av mentorskap inom högre utbildning i Sverige* (2000), även skrivit ett flertal böcker, till exempel; *Jag - bland andra. Att utveckla social kompetens* (2003). Ulla kom i kontakt med mentorskap under 1995, då hon blev doktorand och skulle hitta ett intressant ämne att forska kring. Det var då få personer som kände till vad mentorskap var, samtidigt som det var problematiskt att finna lämplig litteratur, varför amerikansk litteratur användes i avhandlingen. Fortfarande är det bara Ulla och en person till i Sverige som disputerat inom ämnet för mentorskap.

Gunilla Lindner är 54 år gammal och kommer ifrån Tväråmark utanför Umeå. Hon arbetar just nu som projektledare på Handelskammaren i Västerbotten. Handelskammaren är en länk i en kedja av ca 10 000 handelskamrar över hela världen som bildar ett världsomspännande nätverk för affärskontakter. Handelskammaren har funnits i Sverige i över 100 år och är en privat och frivillig medlemsorganisation för företagare i Sverige. Det finns totalt 12 Handelskammare i Sverige och arbetsuppgifterna varierar mellan näringspolitiskt arbete, export/import rådgivning, utveckling av nätverksgränser, organisering av mötesplatser för företag, samt att kunna erbjuda service till medlemmarna. Gunilla arbetar nu sedan ett år tillbaka med två huvudsakliga projekt; kvinnliga exportörer och marknadsförare samt kvinnligt ledarskap. Det är i det förstnämnda EU- projektet som hon även drivit ett kvinnligt mentorskapsprogram under ett och ett halvt år, där adepterna betalat en mindre summa för att kunna delta. Gunilla har tidigare erfarenheter kring mentorskap i form att ha varit adept.

5.1.2 Mentorerna

Karin Larsson Tängdén, är 58 år och arbetar som flygplatschef på luftfartsverket i Umeå, med cirka 100 personer på lönelistan, sedan 12 år tillbaka. Karin är född i en företagarfamilj, med en farfar som startade ett tryckeri. Under ett antal år arbetade hon som VD för familjeföretaget, efter det att hon tagit över sin pappas andel i tryckeriet. 1995 ringde en ”headhunter” och frågade om hon var intresserad av att börja jobba som flygplatschef i Umeå. Efter en tids funderande tackade hon ja till tjänsten. Karin har under hela sitt liv varit engagerad i olika typer av föreningar. Det var när hon arbetade med organisationen ”Orkan, ” med cirka 200 medlemmar, som hon för första gången stötte på fenomenet mentorskap.

När föreningen beslutade att starta ett mentorskapsprogram under 1993, var Orkan den första föreningen i Sverige med ett mentorskapsprogram. Anledningen till att de ville starta programmet var då de hörde talas om ”ruter dam”, med Gunilla Ahrén som inspiratör. När programmet startades var Karin till en början adept. Efter projektet har Karin varit mentor i ett flertal andra mentorskapsprogram, både till män och till kvinnor i olika branscher.

Curt Åström är 61 år gammal och född och uppvuxen i Umeå. Han studerade vid socialhögskolan på förvaltningslinjen och tog examen 1972. Curt har sedan dess arbetat för kommunen och Umeå Energi, och har under åren arbetat sig upp i organisationen. VD har han varit sedan 18 år tillbaka. Om fem månader avgår han från sin VD post på Umeå Energi för att sysselsätta sig med andra intressen. Mentor har Curt varit från och till under de senaste 15 åren, men är för tillfället inte mentorn till någon adept.

Mats Jansson (*erfaren mentor av elektroniskt mentorskap*) är 58 år gammal och arbetar sedan tio år tillbaka som personalchef på ett privatägt företag i Tyskland, inom branschen för data och teknik. Han är uppvuxen utanför Göteborg. Mats har en ekonomisk grundutbildning. Han har det senaste 20 åren arbetat utomlands i olika företag mestadels som personalchef och konsult. Mats har tidigare varit mentor ett flertal gånger i organiserade mentorskapsprogram men nu de senaste 10 åren har han varit mentor till en adept i ett spontant mentorskap baserat via Internet och telefon eftersom de bor i olika länder.

5.1.3 Adepterna

Annika Blomster kommer från Övertorneå och är 32 år gammal. Hon studerade i Uppsala på en ekonomisk utbildning med internationell inriktning och tog sin examen år 2000. Det först året arbetade hon som projektledare/ekonomiansvarig på Exportrådet i Umeå med marknadsföring av norrländska livsmedel i Tyskland. Därefter gick hon över till att arbeta i Vindeln i ett ettårigt projekt som innefattade en affärsutveckling mot Ryssland. Där stannade hon sammanlagt i fem år. Nu sedan två och ett halvt år tillbaka arbetar Annika som controller; ekonomiövervakare, med att bygga upp en EU-funktion på landstinget i Umeå. Där hon har en rådgivande funktion som stödjer och hjälper landstinget med deras EU-projekt. Annika har tidigare deltagit som adept i ett organiserat mentorskapsprogram.

Per Wilhelmsson bor i Stockholm och är 50 år gammal. Han är biträdande personaldirektör på TeliaSonera. Han har en bakgrund inom HR, Human Resource och har tidigare varit VD för Amugruppen AB som numera heter Lernia AB med ansvar för dryga 4000 anställda. Han har vidare varit marknadschef inom en del av Posten och egentligen säger Per att han är bankman i botten. Hans första 12 år i arbetslivet arbetade han på bank. Per uttrycker att hans utbildning är en ”modifierad ekonomiutbildning” då han inte studerat ett organiserat program på ett universitet utan snarare fått chansen via bankvärlden att studera nationalekonomi, internationell ekonomi och liknande. Per har varit och är fortfarande delaktig adept i en spontan mentorskapsrelation sedan 1988.

Henry Kings (*erfaren adept av elektroniskt mentorskap*) är 54 år gammal och bor i Stockholm. Han är född och uppvuxen i Norrland men flyttade till Stockholm vid 20-års ålder. Han har ingen akademisk utbildning utan har haft möjlighet till vidareutbildning inom de företag han arbetat för. Han började som säljare på dataföretaget Digital snart efter gymnasieutbildningen var avslutad. Under åren har han successivt vuxit i sina arbetsroller på ett flertal olika företag exempelvis IBM och Sun microsystems och utvecklat sin karriär som försäljningschef. Idag är han global försäljningschef på Ericsson. Henry har hela världen som arbetsplats och reser ungefär 200 dagar om året. De senaste åren har hans arbetsvecka generellt innefattat arbete med närvaro i fyra olika länder över hela världen. Henry har sedan tio år tillbaka varit adept i ett spontant elektroniskt mentorskap.

5.2 Mentorskap

5.2.1 Experter

När vi ber "experterna" beskriva vad ett mentorskap är, beskriver Ulla fenomenet som en "jag och du relation", där två personer har kommit överens om att nå uppsatta mål. Det bör poängteras att mentorn inte är någon terapeut, ingen konsult och ingen arbetsförmedlare. Det är en ömsesidig relation mellan två människor, där en är mer erfaren, och delar med sig av sin erfarenhet. I likhet med Ulla definierar Gunilla ett mentorskap som en ömsesidig, jämställd relation mellan två parter. Hon anser att mentorn oftast är en äldre person och adepten är yngre, men poängterar att det nödvändigtvis inte behöver vara så. Ulla hävdar att hur ett mentorskap fungerar beror dels på hur tydlig adepten är med vad denne vill få ut av ett mentorskap samt på vilket sätt adepten använder sig av mentorn.

De mentorskapsprogram som Ulla leder, pågår under ett år, eftersom det tar tid för mentorn och adepten att lära känna varandra och utveckla en relation. Det är därför särskilt viktigt att ett mentorskap bygger på tystansplikt, och förtroende för varandra. Adepten och mentorn träffas tillsammans två timmar, en gång per månad. Som projektledare är det också viktigt att våga vara tydlig för vad som gäller. Utöver de skilda mentor- och adept träffarna arrangeras även gemensamma träffar. Under det ettåriga projektet har Ulla tio träffar med adepterna, fyra träffar med mentorerna, samt fyra gemensamma träffar, vilket sammanlagt blir tjugo träffar inkluderat start och avslutningsträff. De flesta mentorskapsprogram har gemensamma träffar, även om alla inte träffas lika frekvent.

Det mentorskapsprogram Gunilla var projektledare för, inleddes med en introduktion på två halvdagar som var avsatta för adepterna. Mötet gick ut på att förklara vad mentorskapet är och vad det inte är, hur processen går till, samt hur adepten på bästa sätt kan utnyttja sin mentor. Adepterna fick sitta i små grupper och förklara sina huvudsakliga mål med varför de velat delta i ett mentorskap. Alla adepter rekommenderade sedan mentorer som de själva kände till de andra adepterna, utifrån varje persons presentation och mål med mentorskapet.

Adepterna fick sedan själva kontakta den rekommenderade mentorn, om det fanns intresse och tid för ett mentorskap. För mentorerna hölls en information om vad det innebär att vara mentor, då ett flertal aldrig tidigare varit mentor. Gunilla anser att detta varit ett mycket kreativt och effektivt sätt att finna bra och lämpliga mentorer. Hon menar även att detta tillvägagångssätt med planerade möten var ett bra sätt att komma igång för adepter och mentorer i deras mentorskap.

"Mina erfarenheter av mentorskap, då är jag egentligen fel person att intervjua då jag bara har positiva erfarenheter av mentorskap, jag har inget negativt att säga. Det är ett otroligt kostnadseffektivt sätt att få människor att växa, att se sina styrkor och bli medvetna om sina svagheter. Jag skulle vilja säga att man lämnar projekten med rak rygg. Man har fått självkänsla". (Ulla)

Ulla beskriver innebörden av att vara adept som förmånen att få ta del av en annan människas erfarenheter. Där mentorn agerar som "bollplank", för att hjälpa adepten med att analysera och reflektera olika saker tillsammans med. Mentorn å andra sidan får uppleva att dennes kompetens och erfarenheter är efterfrågade, och att kunna vara till nytta för någon. Utvecklingen är ömsesidig i och med att det för den mera erfarna personen kan vara lärorikt att ta del av hur en yngre och mindre erfaren person värderar vissa saker.

"Mitt budskap är; alla behöver en mentor, oavsett om man är VD eller om man är nyanställd. Det är det här att bli bekräftad, det är någon som lyssnar, att ha bollplank, att det är någon som har tid, och det är det som är som gör mentorskapet unikt." (Ulla)

Mentorn ska vara bra på att lyssna, ha möjlighet att träffas regelbundet med adepten och ha ett intresse av att dela med sig av sina erfarenheter. Hon menar att adepten ska vara försiktig med att välja mentorer som är högt uppsatta med tanke på att de kanske inte alltid har möjlighet att ge den tid som krävs. En duktig mentor antecknar även det som tas upp under mötet och frågar upp vid nästa tillfälle hur det gått, vilket innebär ett "naturligt tvång" för adepten. Det Gunilla poängterar som är viktigt med alla mentorprogram är att en uppgörelse mellan adepten och mentorn i form av ett eget formulerat avtal ska skrivas. Avtalet ska vara ett stöd om någon av parterna känner den minsta obekvämlighet eller tvivel kring relationen med varandra. Om detta händer ska mentorn eller adepten inte känna att de måste stanna i relationen utan kunna avsluta den på en gång.

Ulla påpekar att människor idag vanligtvis inte har så mycket tid för varandra. Tid, bekräftelse och att bli sedd är en bristvara, varför behovet för mentorskap ökar. En annan orsak till behovet av mentorskap är de kommande generationsväxlingarna, och betydelsen av att överföra kunskap som är reflekterad. Risken med mentorskap är att gamla traditioner och värderingar kan överföras, om kunskapen inte kritiskt reflekteras.

”Jag bedömer behovet av mentorskap som oerhört stort och jag tror att det bara blir större och större för människan tycks bli ensammare och ensammare.” (Ulla)

Gunilla och Ulla är helt eniga om att behovet av mentorskap idag är mycket stort. Gunilla menar på att ett bevis för detta är de många olika organiserade mentorskapsprogrammen som finns idag. Hon anser att alla bör nyttja en mentor för vägledning och rådgivning för att underlätta all stress och press i dagens samhälle.

”Mentorskapet uppmuntrar till välmående och både personlig och karriärmässig utveckling.” (Gunilla)

Behovet av mentorskap anser Ulla blir större och större, även om själva kärnan i mentorskapet inte har förändrats. Det kan urskiljas att fler och fler företag och organisationer har mentorskap och de flesta större företag har och förstår betydelsen av ett mentorskap. Gunilla anser att mentorskapet alltid funnits mer eller mindre. Förr i tiden användes det men benämndes inte mentorskap, snarare handledning. Hon menar att mentorskap vuxit sig starkare de senaste åren. Dessutom bedömer Gunilla att adepter finner nya infallsvinklar och synvinklar med mentorskapet. Förr valde adepten en mentor inom samma bransch och som var en tydlig ledare, ur det egna ledet. Adepten var fokuserad på att mentorn hade erfarenheter inom samma bransch. Idag ser adepten snarare ledarskapet som oberoende av bransch och finner nya infallsvinklar och synsätt på hur mentorskapet och mentorn kan hjälpa. Mentorn behöver inte längre vara inom samma bransch eller vara en hög uppsatt ledare, då erfarenheterna finns där.

Ulla menar att begreppen fadder, lärare, handledare, coach och mentor inte har någonting gemensamt, då det är fyra skilda begrepp. De två begrepp som framförallt förväxlas är handledare och mentor, vilket inte är samma sak, i och med att handledning är en beroendesituation. En fadder och en coach har ingen ömsesidighet. En fadder är en person som tar hand om och är snäll med någon. En coach är inte uttalat snäll mot någon, en coach driver och pushar istället. En coach sitter inte heller och berättar om sig själv och sina egna misslyckanden och framgångar. Mentor är därför någonting unikt.

5.2.2 Mentor

Ett mentorskap beskriver Karin som någonting lyxigt, hon menar på att det är lyxigt att vara adept, i och med att adepten har möjligheten att sitta och prata med en annan person i sekretess om sig själv och det som adepten behöver hjälp att utvecklas med, samt stöd och råd. Detta utan att bli avbruten, och utan att någonting annat är intressant. Curt beskriver ett mentorskap i stora drag som ett bollplank, ett stöd för en person, och en dialog med en mängd olika frågeställningar. Mats definierar ett mentorskap som en relation mellan två parter där erfarenhetsutbyte står i centrum.

Curt har varit mentor i olika mentorskapsprogram men även i spontana kortare mentorskapssituationer. Länsstyrelsen och kommunen har haft organiserade mentorskapsprogram där Curt blivit tillfrågad om att vara mentor. De program han deltagit i har haft en så kallad uppstartsövning som introducerats med en dialog om vad mentorskapet innebär för både en mentor och en adept, vilka risker som finns samt möjligheter, formaliteter och vilka kontrakt som ska inrättas. De spontana mentorskapen har gått till på så sätt att personer själva kontaktat Curt för att få hjälp och stöd av honom under en kortare tid. Det har då handlat om ett halvår med träffar och erfarenhetsutbyten. Adepterna har därmed i de flesta fallen själva kontaktat Curt med frågan om han vill ställa upp som mentor. Curt har aldrig anmält sig som frivillig mentor till ett mentorskapsprogram.

Mats har som Curt erfarenhet av både spontant mentorskap och organiserade mentorskapsprogram. De organiserade mentorskapsprogrammen har varit interna mentorprogram inom olika företag han arbetat för. Han har då varit frivillig mentor under en begränsad avtalad tid på ett halvår till ett år. De senaste tio åren har Mats varit mentor till en adept från ett annat företag. Då har mentorskapet varit baserat på elektroniska hjälpmedel såsom Internet och telefon. Adepten är en gammal anställd som han känt sedan 16 år tillbaka och relationen har vuxit fram som ett spontant mentorskap. Den här mentorskapsrelationen beskriver han som annorlunda då han inte träffar adepten i person, och att mentorskapet många gånger inte handlar om arbete utan att även beslutsfattningar knutna till det privata livet. Mentorskapet har överlag även utvecklat Mats i och med att alla adepter som deltagit varit drivna, målmedvetna, karriärhungriga individer som många gånger gett honom uppvaknanden på sin egen arbets- och livssituation.

”Jag ångrar inte alls någon tid jag ägnat till mina adepter, när jag tänker på vad jag fått ut av att ha varit mentor. Mentorskapet öppnar upp för självreflektion, det som jag anser vara det rätta, kanske adepten ifrågasätter med andra lösningar och synsätt.” (Mats)

Som mentor funderar Karin till en början på om hon har tid och möjlighet, och beskriver sedan för adepten vilken tid hon har, varav adepten får bestämma om den tiden räcker som hon står till förfogande över. Nästa steg är att de träffar varandra för att se om personkemin fungerar, då båda har chansen att känna efter om de vill starta ett mentorskap tillsammans. Det som Karin påpekar i ett tidigt skede till sina adepter är att det inte är någon prestigeförlust att tacka nej, vilket har inträffat. I de mentorskap Karin varit delaktig i är det alltid hon som blivit kontaktad av adepten, vilket hon ser som väldigt smickrande, varför hon under en tidsperiod hade tre stycken adepter samtidigt eftersom att hon inte vill tacka nej till någon av dem. Detta är någonting hon bestämt sig för att inte göra om, i och med att kvalitén inte blev lika hög.

Karin anser det vara viktigt att det är adepten som är drivande, och vilka frågor denne vill ta upp. Detta för att kunna sätta upp mål teman, och strukturen med arbetet, till exempel att det är sekretess att adepten innan mötet ska skicka frågor som ska diskuteras.

Karins syn och grundtanke med ett mentorskap är att mentorn ska locka fram svaret hos adepten genom frågor, påståenden och utmaningar, vilket innebär att adepten inte bör förvänta sig några serverade svar från mentorn.

”Det måste finnas ett ömsesidigt energiflöde, man ska inte komma in som mentor och känna att det bara suger, eller tvärtom.” (Karin)

Mats bedömer att en adept som har tillgång till att bolla förfrågningar och tankar med en mer erfaren person skapar fördelar för sig själv och organisationen i jämförelse med en adept som inte har någon att fråga och diskutera med. Att ha en mentor med en oberoende ställning, som kan se på problemen med ofärgade ögon är ett mycket värdefullt stöd. I likhet med Mats menar Curt att människan har en tendens till att bli ”hemmablinda” och köra fast på de vanliga resonemangen, funderingarna och tankarna. Han menar att det då kan vara bra att ta hjälp av någon som står utanför, med andra ögon som kan växla spår och hjälpa till när tveksamheten tar över. Karin anser det vara svårt att veta vad mentorskapet har för betydelse för adepten, vilket hon även hört andra mentorer uttrycka, och om mentorskapet egentligen gör någon skillnad för adepten. Karin beskriver att det ofta är när mentorskapet tagit slut, som adepten meddelar att denne genomfört vissa saker som den annars aldrig skulle ha vågat göra, exempelvis en ledarskapsutbildning. Det menar Karin vara den största belöningen för henne, i och med att mentorskapet därmed haft betydelse för adepten.

”Man behöver en bekräftelse som mentor också, så att man förstår att det man gör är bra.” (Karin)

Curt är tveksam på hur mentorskapet förändrats över tiden även om han anar att mentorskapet fungerat i alla tider. Han bedömer att under de 15 år som han varit mentor har inneburit liknande problemformuleringar som till exempel; organisationsfrågor och affärsfrågor. Dessutom menar Curt att det alltid funnits frågor kring den personliga utvecklingen, varför han är osäker på om det skett någon större förändring på mentorskapet idag, vid en jämförelse med förr i tiden. Förändringstakten idag kan däremot innebära att mentorskapet är nyttigare nu än förr i tiden. Curt menar på att ledare idag är i större behov av mentorskap än förr. Detta grundar han på den förändringstakt samhället numera präglas av. Han bedömer att det är allt viktigare för ledare att få nya impulser och nya tankar för att snabbt klara av att anpassa sig till hastiga förändringar.

När Mats reflekterar över den tid han själv varit mentor upplever han en uppåtgående trend de senaste fem till tio åren. Han ser ett större behov av mentorskap bland ledare idag jämfört med förr i tiden. I likhet med Curt spekulerar Mats kring förändringstakten i samhället. Mats anar även att företagen idag blivit bättre medvetna om hur viktigt det är med motiverad och välmående personal för att förhindra uppsägningar och sjukskrivningar, varav det erbjuds och organiseras fler mentorskapsprogram internt som externt för anställda.

Karin är ofta mentor till adepter med chefspositioner, genom chefsprogram. Som ny chef kan det vara mycket värdefullt med ett mentorskap, då situationer dyker upp som personen aldrig tidigare upplevt eller hanterat. Karin har dock föreställningen om att det idag är kvinnor som är i det största behovet av ett mentorskap. Speciellt på grund av att det alltid varit män som agerat mentorer åt varandra, då det funnits inbyggt i systemet i företagen.

”Ofta har den manliga chefen sett ut en kronprins eller liknande som han stöttat och hjälpt. Den bakgrunden har inte kvinnor, och dessutom finns det alltför få kvinnliga ledare. Så att jag tror fortfarande att kvinnor behöver mentorskap mer än män, om man ska generalisera, och de flesta mentorskapsprogram är ju kvinnliga.” (Karin)

5.2.3 Adepter

Annika beskriver från hennes perspektiv som adept ett mentorskap som att få ta del av erfarenheter och kunskap från en äldre person. Dessutom anser hon att en viktig aspekt av mentorskapet är att få ta del av ett kontaktnät som man själv inte besitter samt att få chansen att personligen bli speglad av en annan erfaren person, vilken var anledningen till att hon sökte sig till mentorskapprogrammet. Per har varit adept sedan 1988 och är fortfarande adept. Hans syn på mentorskap innebär att adepten har någon med stor erfarenhet utav både arbetslivet men även livet i stort som kan hjälpa till med vägledning i olika typer av situationer man ställs inför. Mentorskapet innebär ett ömsesidigt intresse av att dela med sig av erfarenheter samt att lära sig av dessa. Han poängterar tydligt att han skiljer mentorskap från coachning. Henry är inne på samma bana som Per när han beskriver ett mentorskap. Henry menar att mentorskapet innebär en frivillig ömsesidig relation mellan två parter. Det huvudsakliga syftet med mentorskapet menar han är att adepten tar lärdom av den äldre mer erfarna personens, mentors, kunskap. På samma vis som att mentorn lär och reflekterar över sin egen situation. Annika kan med sina tidigare erfarenheter kring att vara adept tycka att mentorskapet fungerar som ett hjälpmedel för att lyfta fram och ge inspiration till personer som stannat upp och stagnerat i arbetsuppgifterna och utvecklingen.

Annika har en gång varit delaktig i ett ettårigt mentorskapsprogram som Handelskammaren i Umeå anordnat. Hon anmälde sig till programmet för ungefär tre år sedan då hon kände att hon stod stilla i sin utveckling på arbetet. Precis när programmet startade fick Annika ett nytt jobberbjudande och tackade ja till detta. Det nya arbetet gav Annika nya intryck och det blev en stor inspirationskälla för henne. I och med att hon redan anmält sig till mentorprogrammet innan detta sker bestämmer hon sig för att ändå fullfölja det. I programmet blev hon hjälpt med att finna tänkbara mentorer som hon sedan fick ta kontakt med själv. Annika hade redan innan hon anmälde sig till mentorskapsprogrammet bestämt sig för att hon ville ha en kvinnlig mentor på grund av att hon i vardagen i sitt arbete möter många män i ledarpositioner. Problemet som Annika sprang på var att de flesta kvinnliga mentorer hon kontaktade inte hade den tid som skulle krävas med att vara mentor.

Det blev en lång och utdragen process innan hon tillslut fann en erfaren kvinnlig mentor som gått i pension men som ändå ville ställa upp. Kombinationen av att hon redan fått en nytändning på den aktuella arbetsplatsen och att det tog sådan tid att finna en mentor gjorde att Annika fick en dålig start i sitt mentorskap. Mentorn var som sagt äldre och pensionerad med mycket erfarenhet kring ledarskap och karriär. Det faktum att mentorn gått i pension medförde att mentorn inte hade något aktivt nätverk som Annika kunde få ta del av samt att hon inte längre var aktiv på arbetsmarkanden och saknade inblick i det rådande arbetsklimatet. Detta känner Annika så här efteråt var en brist i det mentorskap som hon deltog i. Pers erfarenhet kring att vara adept ser annorlunda ut i jämförelse med Annikas. Han har varit adept i 19 år och aldrig deltagit i något organiserat mentorprogram. Hans mentor har hela tiden varit densamma.

”Det är något som pågått i massor av år, det är inget som vi så att säga planerat och sedan sagt nu slutar vi. Utan det här är en relation som börjar och som sedan fortsätter så länge som båda känner att vi får ut något av det.” (Per)

Per kan inte säga exakt när relationen mellan hans mentor och han själv startade utan beskriver att den växte fram och tillslut blev ett mentorskap. Han fick en stark rekommendation när han deltog i ett coachning program att söka sig en mentor. Vid det laget hade inte Per någon vetskap om mentorskap utan blev nyfiken på idén och började intressera sig mer och mer för det. Han sökte aldrig med ljus och lykta efter någon passande mentor utan den processen växte fram tillsammans med en annan människa utan att egentligen från början vara medvetna om att deras relation var ett typiskt mentorskap.

I likhet med Per har Henry varit delaktig i ett oorganiserat mentorskap sedan 1998. Han har lite speciella erfarenheter kring mentorskap eftersom det mestadels varit baserat över Internet med e- post och webbkamera.

”Eftersom min arbetssituation innebär ungefär 200 resdagar om året finns det ingen möjlighet att genomföra ett mentorskap med fysiska regelbundna träffar på det traditionella viset. Jag har aldrig deltagit i något organiserat mentorskapsprogram.” (Henry)

Henry och hans mentor har känt varandra sedan 16 år tillbaka då de arbetade tillsammans på ett mindre företag. Hans nuvarande mentor var då hans chef. I likhet med Per beskriver Henry att relationen mellan han och hans mentor till en början endast var av vänskaplig karaktär men som efter hand utvecklats till en mentor - adept relation.

Mentorskapet har trots den sega starten haft betydelse för Annika och gett henne många tankeställare och möjligheter till att själv reflektera över hennes arbetssituation. Hon beskriver att hon kastat om hennes tankebanor lite mer. Hon fick många ”aha” upplevelser kring hur hennes mentor resonerade och diskuterade.

Trots mycket reflektion och eftertanke anser Annika att mentorskapet inte motsvarat hennes förväntningar innan hon startade mentorprogrammet.

”Jag hade en förebild om att jag skulle komma ur mentorskapet som en helt ny människa.” (Annika)

Hon kom inte ur mentorskapet som en ny människa och bedömer att detta beror på en rad olika faktorer. Dels hennes orimliga mål, hennes nya arbetssituation som i sig gav mycket intryck och inspiration, den utdragna processen att finna en mentor samt att hon många gånger kände att hon inte hade tid att vara adept. För Per har mentorskapet haft stor betydelse både på det yrkesmässiga planet som det privata, och rekommenderar därför andra till att söka sig en mentor.

”Det har då handlat om frågor som exempelvis hur jag ska tänka här nu, ska jag göra det här bytet, ska jag byta jobb eller inte, ska jag ägna så här mycket tid åt resor, hur drabbas familjen av det, och så vidare.” (Per)

Henry som reser och har hela världen som sitt kontor menar att situationen kan vara mycket krävande och ansträngande då vardagen bland annat innebär skilda kulturer och språk, vilket kan göra honom förvirrad.

”Att veta att jag kan kontakta min mentor 24-7 genom antingen e- post, telefon eller chatrum har haft otroligt stor betydelse för mig som person och arbetsledare. Min mentor har varit ett stort stöd i mina beslut och handlingar världen över. (Henry)

Annika bedömer att behovet av mentorskap är större idag än förr i tiden. De arbetsplatser som har varierande åldrar på de anställda anser Annika vara i stort behov av mentorskap, i och med att det kan öka förståelsen på arbetsplatsen om samtliga åldrar kan förhålla sig till varandra. Ledare är för den delen idag i större behov av mentorskap enligt Annika. Detta grundar hon på att arbetsklimatet och organisationer förändras allt snabbare idag och ledare har svårt att hinna med i utvecklingen. Dessutom är det ständiga beslut som ska tas av ledare och ett bollplank att bolla idéer med bedömer hon är nödvändigt för en ledare. Till skillnad från Annika bedömer Per behovet av mentorskap inte vara större idag än förr i tiden.

”Det är större utifrån den synvinkeln att diskussionen om hela livssituationer är mera tydlig idag än vad den var för 20 till 30 år sen. Jag tror att många människor skulle ha mer glädje av den här personliga vägledningen, livsavgörande beslut idag än kanske förr i tiden. Behovet av mentorskapet i sig ser jag som lika stort idag som förr i tiden.” (Per)

Henry är av den åsikten att ledare idag är av större behov av mentorskap. Det ställs allt större krav på ledare i en allt snabbare utvecklande värld där inte bara arbetet ska prioriteras utan även livet i övrigt med familj och vänner i förhållande till förr i tiden.

Denna kombination är svåröverkomlig och därför upplever han att mentorskapets funktion är en hjälpande metod för att möta dagens häktiska krav och tempo.

5.3 Mentorskapets matchningsprocess

5.3.1 Experter

I de projekt där Ulla varit projektledare blir mentorerna rekommenderade, i och med att det kan vara svårt för mentorerna att själva och tala om att de är kloka, varmhjärtade omdömesgilla, erfarna och mogna. De personer som varit mentorer rekommenderar andra, eftersom att de vet vad projektet går ut på. Men alla varianter förekommer, det beror på vem projektledaren är och vad denne vill ta ansvar för, samt leda. Det finns inget rätt eller fel, utan lika många som det finns projektledningar finns det uppläggningar av mentorskap. Det som däremot Ulla tar avstånd från är när det är pengar inblandat i ett mentorskap, i och med att det då inte blir en oberoende relation. Finns det ett arbetsgivarförhållande, blir det istället en beroende relation. Det ses inte som något problem att reglera matchningen med mentorns tid och adeptens behov, i och med att det är förutbestämda antal timmar de ska träffas i ett mentorskapsprogram.

Manligt mentorskap bland universitetsstuderande handlar ofta om att adepten vill skaffa sig en mentor att ta hjälp av för att göra karriär, skriva sitt examensarbete, eller kanske söka sig ett framtida jobb. Ulla urskiljer en tendens att tjejer däremot oftare har behov av att prata om känslor och både hårda och mjuka delar av yrkeslivet berörs i ett projekt. Att skaffa en mentor fungerar inte på det sättet att adepten kan beställa en mentor som är dukig inom ett visst område, exempelvis företagsekonomi. Detta är någonting som mentorerna ofta reagerar på, att de inte vill fungera som en konsult. Mentorskap handlar om medmänsklighet, från medmänniska till medmänniska. Gunilla tillägger att mentorn måste kunna avsätta tid och adepten måste vara aktiv för att ett mentorskap ska fungera.

I likhet med Gunilla anser Ulla att det viktigaste för att ett mentorskap ska fungera är att mentorn frivilligt vill ställa upp att vara mentor och att denne har tiden som krävs. Att mentorn bör vara social och vilja dela med sig av sina erfarenheter är en annan betydande faktor, likaväl som mentorn bör vara intresserad av att se en yngre person utvecklas under mentorskapsprocessen. Att mentorn är klok och mogen är av stor betydelse.

”När jag började med det här för tio år sedan tänkte jag; men hur ska jag kunna avgöra om de är kloka och mogna, men det gav sig av sig själv. För de här sprätthökarna, de kommer aldrig, för de blir aldrig rekommenderade.” (Ulla)

Ett ömsesidigt förtroende mellan mentorn och adepten är en av de viktigaste faktorerna för ett effektivt mentorskap menar Gunilla. Hon anser vidare att målet och syftet med mentorskapet måste vara tydligt och klart uppsatt av adepten innan relationen på börjas. Denna röda tråd bör sedan följas så att målen uppnås efter att relationen är slut. Det får inte bara bli ett samtal mellan två personer.

Gunilla och Ulla är eniga vad gäller kriterier en mentor bör besitta för att vara en bra mentor. En bra mentor ska kunna lämna rum för sin adept och uppmuntra och utmana adeptens tänkande, då tanken inte är att komma med färdiga lösningar. Mentorn ska istället vara en god lyssnare och vänta in adepten.

Mentorskapet är vanligtvis mycket givande, då Ulla har utvärderat elva projekt på Tek/Nat fakultet och alla har vuxit av sitt mentorskap, både mentorer och adepter. Ulla har inte haft något mentorskapsprogram med negativa utvärderingar. Den största förtjänsten med ett mentorskap anser Ulla vara att adepten växer som människa och mognar. Det finns en trygghet att lära sig mer om sig själv och bli medveten om de starka sidor, respektive de sidor som kan utvecklas. Det som är positivt med ett mentorskap är att mentorn oftast inte har några förutfattade meningar, i och med att denne inte vet någonting om adepten, vilket innebär ”nya ögon” och perspektiv. Att en individ har till förfogande en person som lägger ner sin tid och delar med sig av sina erfarenheter anser Gunilla vara adeptens största förtjänst med mentorskapet. Att lära sig och utvecklas både personligt och karriärmässigt är det som gör mentorskapet unikt. Att bli tillfrågad att vara mentor bidrar till att han eller hon blir stolt och glad över att få dela med sig av egna erfarenheter, samtidigt som det lämnas utrymme för reflektion och eftertanke, vilket bidrar till att även mentorn växer i mentorskapet.

Ulla anser att den karriärmässiga och personliga utvecklingen går hand i hand. Den personliga utvecklingen kommer först, i och med att det är först när en individ tror på sig själv och sina prestationer som denne också kommer att våga ta på sig olika uppdrag. I mentorskapsprogrammet där Gunilla var projektledare, urskiljde hon en tendens till att adepterna deltog till största del på grund av en önskan om personlig utveckling. Det bör poängteras att mentorskapsprogrammet var riktat till kvinnor, och att det är kvinnor som oftast ser syftet med mentorskapet som ett tillfälle att utvecklas som människa.

Gunilla och Ulla menar att det inte finns några nackdelar med ett mentorskap. Ett mentorskap ger tillfälle till att göra bort sig, vara glad arg och ledsen. Det problemet som de båda ”experterna” ser det är när någon av parterna inte har tid med mentorskapet, vilket kan ge upphov till stress. Ulla berättar att när hon startar igång ett program är det oftast både mentorer och adepter som är oroliga för att det ska ta för mycket tid. När väl programmet kommer igång är det ingen som klagar på att det tar för mycket tid, utan ser det snarare som ett tillfälle att få träffas och umgås.

”Det är lyx, lyx, lyx att få en människa som sitter och lyssnar på en när man får bolla, fråga och diskutera. Jag brukar säga det att alla behöver en mentor. Det är ju otroligt viktigt för företag idag att ha personal som bottnar i sig själva och som är trygga att ta på sig uppgifter.” (Ulla)

Problemet med maktutövande på grund av könsskillnad mellan mentor och adept tror Ulla är någonting som hör till historien, i och med att samhället i stort har utvecklats mycket under den senaste 10-15 åren. Under forskningsprojektet som Ulla genomförde under 1997, kan det ha funnits tendenser till att mentorn kunde tänka om en kvinnlig adept; ”men lilla vän.”

Att det nu är kvinnas tur att ta över de ledande posterna och bli ännu starkare är ingenting Ulla tvivlar över. Den enda nackdelen Gunilla kan se med ett mentorskap är att personkemin mellan adepten och mentorn stämmer, och att orimliga mål inte kan matchas med utfallet. När en mentorskapsrelation skapar mer nackdelar än fördelar bör mentorskapet avbrytas.

5.3.2 Mentor

De adepten Curt varit mentor till har planerat och satt upp mål med mentorskapet. De har även innan mentorskapet börjat tillsammans diskuterat och för varandra beskrivit respektive förväntningar. De flertal mentorskap Curt varit delaktig i har fungerat mycket väl förutom vid ett tillfälle då han avbröt med adepten innan processen var över. Denna enstaka gång gick snett enligt Curt på grund av brist i personkemi samt oklara förväntningar och mål med mentorskapet. Ett bra mentorskap kräver tid och personkemi enligt Curt. En bra eller dålig känsla säger han signaleras snabbt och han poängterar att det är viktigt att inte bortse från den känslan för att vara snäll eller rädd för att avbryta en relation. En annan sak är att adepten måste bestämma sig för vad han/hon vill ha ut av mentorskapet. Det är även viktigt att adepten får plats och rum i relationen så att inte mentorn kör över adepten med sina kloka och visa erfarenheter. Uppföljning och utvärdering av mål och förväntningar är sammanfattningsvis det Curt anser behövas för ett effektivt mentorskap.

Karin har liknande åsikter vad gäller faktorer för ett fungerande mentorskap. Att adepten vet vad den vill och att det finns tid. Karin har varit med om träffar med adepten där de tillsammans har haft trevliga samtal och där de trivs i varandras sällskap, men som inte har drivit frågor framåt, vilken är anledningen till att Karin försöker att driva på adepten, även om adepten bör ha det som sitt ansvar. Innan en adept går in i en mentorskapsrelation bör denne därför fundera ut vad målet med mentorskapet är, varför Karin anser det vara positivt att fördelningen mellan könen mentor och adept kan variera. Om adepten är en kvinna som till exempel är intresserad över hur män tänker i vissa situationer eller om den kvinnliga adepten behöver en kvinnlig förebild som exempelvis klarat av både karriär och barn.

I det organiserade mentorskapsprogrammen som Mats deltagit i som mentor har han liknande erfarenheter som Curt och Karin. Adepten har kommit med planerade mål och förväntningar på mentorskapet i ett tidigt skede. Även han själv har uttryckt sina förväntningar på mentorskapet. Han beskriver även att det alltid funnits tid till reflektion och utvärdering av vad mentorskapet bidragit med. Det senaste mentorskapet som Mats fortfarande deltar i som mentor har varit lite annorlunda från de organiserade mentorskapsprogrammen. Mats och hans adept hade under en längre tid varit vänner, och relationen utvecklades så småningom till en mentorskapsrelation. Han anser det vara viktigt att skilja på den vänskapliga samt mentorskapsrelationen. När de under senare år bosatt sig på skilda platser i världen, grundades ett elektroniskt mentorskap som fortfarande pågår.

”När mentorskapet bedrivs via Internet och telefon är det extra viktigt att vara på det klara med vad som gäller angående exempelvis virtuella träffar, e- post och telefontider för att få ut det mesta möjliga av mentorskapet.”
(Mats)

Mats, Karin och Curt är alla överrens om att en bra mentor måste ha den tid som krävs för att delta i ett mentorskap. Adepten ska inte behöva känna sig i vägen. Dessutom ska mentorn ge adepten plats och rum i form av att lyssna på denne, adepten får inte känna sig överkörd eller inte hörd. Mentorn ska ge stöd, kunna ställa krav på resultat och se en uppföljning av träffarna för då känns mentorskapet mer meningsfullt. Karin har utvecklats genom att vara mentor i och med medvetenheten och tekniken om det aktiva lyssnandet, även om hon beskriver det som att hon alltid haft förmågan att kunna lyssna aktivt. Att fått chansen att träna detta lyssnande anser hon vara väldigt nyttigt i hennes roll som chef och ledare. Genom varje mentorprogram reflekterar Karin över sig själv och hennes situation, vilket leder till att även hon utvecklas. Detta genom de problemställningar som diskuteras där Karin använder sig av sina egna erfarenheter, även om adepten befinner sig och arbetar inom ett annat arbetsområde. Det bidrar till energiflöden åt båda håll.

”Det är oerhört stimulerande att vara mentor.” (Karin)

Curt hävdar att även han utvecklats mycket genom att ha varit mentor. Många av adepterna som ingår i mentorskap säger Curt är väldigt ambitiösa människor som har tagit många steg framåt, och är på väg någonstans. Därför blir det att han själv tar intryck av situationer adepterna ställs inför och hur de tillsammans löser dessa problem. Han berättar att det även hänt att han efter ett möte med adepten fört anteckningar från de diskussioner som de kommit på tal. Detta på grund av att han efter samtalet insåg vilken bra eller effektiv lösning de kommit fram till. Han ser på relationen som ett ömsesidigt lärande som han samtidigt anar att många mentorer underskattar. Mentorns nytta av relationen ska inte underskattas, menar Curt.

”Att dela med sig av tidigare erfarenheter har även bidragit till eftertanke och reflektion över min egen arbetssituation.” (Curt)

Karin menar på att det kan vara bra att ha en relation med en person där ingen av parterna är beroende av varandra åt något håll. Mentorskapet kan då bidra till en öppnare dialog. Det är även lättare att öppna sig och våga prata om personer inom företaget, utan att vara rädd för att den informationen ska komma ut, och att mentorn inte vet vem adepten pratar om, vilket också bidrar till att mentorn agerar mera objektivt. Därför rekommenderar hon inte mentorer från det egna företaget. Att de mentorskapsprogram som Karin varit med i är frivilliga är någonting anser hon vara positivt, då pengar kan leda till en annan inställning hos parterna, vilket kan innebära en mindre personlig relation, istället för ett samtal mellan två medmänniskor med två roller.

Det positiva med ett mentorskapsprogram är att adepten får chansen att skapa sig ett kontaktnät, mellan övriga mentorer också. Likaväl som mentorer också har chansen att lära känna varandra. Största förtjänsten med ett mentorskap hävdar Curt vara;

”Att adepten får ett kvitto på att det han/hon tänkt är rätt och att man får ett stöd för det.” (Curt)

Han menar att ett mentorskap likväl ökar en persons självförtroende. Någon nackdel ser han egentligen inte med mentorskapet så länge som alla förutsättningar med tid, mål, att adepten får styra träffarna, att en avstämning och kvittering sker. Curt ser bara en stor nytta med ett mentorskap. Mats är av liknande åsikt som Curt;

”Mentorskapet får människan att växa och öka sin självkänsla, de flesta av mina adepter har många gånger uttryckt hur mycket mer de vågar efter att ha fått bollat idéer och svåra situationer. Nackdelarna är minimala med mentorskapet.” (Mats)

Nackdelen med ett mentorskap beskriver Karin vara när det inte fungerar. Då är oftast de inblandade personerna så pass professionella att de genomför mentorskapet ändå, även om det blir bättre eller sämre kvalitet.

Curt brukar träffa adepten ungefär en gång i månaden, under ett år. Under den tidsperioden har det då varierat i tid med möten från en kvart upp till två timmar. Han anser att tiden för hur långa träffarna ska vara inte behöver bestämmas i förväg, utan snarare få löpa beroende på adeptens frågor och funderingar. Samtalen ska kännas riktiga och ärliga och inte ”köras på tomgång”. Mats beskriver liknande tillvägagångssätt som Curt i det organiserade mentorprogrammen han deltagit i som mentor. Återigen är det lite annorlunda i det elektroniska mentorskapet han befinner sig i just nu. Han och hans adept har avtalat en dag och tid i månaden då de båda två kopplar upp sig på Internet med webbkamera för att på så vis diskutera och lösa problem. Annars beskriver Mats att hans adept kontaktar honom när behov finns med e- post eller telefon;

”Detta är något som vi kommit överens om och som vi båda upplever fungera i vårt mentorskap. Jag är av den åsikten att saker och ting inte måste gå efter en viss mall, så länge som båda parter är överens om rutiner och regler kan missförstånd och osämja undvikas.” (Mats)

I och med att Karin oftast varit mentor genom olika mentorskapsprogram brukar det finnas tidsramar för vad som anses vara lagom många träffar. Karin har till förfogande två timmar en gång i månaden, där projekten oftast sträcker sig under ett år. Det är därmed viktigt med en start och en avslutning, i och med att mentorn och adepten skapar en relation. För Karin har ett flertal mentorskap lett till en fortsatt relation efter de avslutade programmen.

5.3.3 Adepter

I det mentorskapsprogram som Annika varit delaktig i diskuterades mål, syfte och förväntningar igenom både under programintroduktionen tillsammans med andra adepter men även tillsammans med hennes mentor. Dessa punkter var nästan ett krav från programmet att diskutera igenom. Per och hans mentor har inte haft några speciellt uppsatta mål eller förväntningar på deras mentorrelation. Det omedvetna målet som inte diskuterats och skrivits ned mellan parterna har mest handlat om hur Per kan få ut mest glädje och utbyte av sin egen potential genom erfarenhetsutbyte med mentorn. I likhet med Per har Henry och hans mentor inte haft något speciellt avtal med mål och förväntningar på mentorskapet. Något som dock varit viktigt genom deras mentorskapsrelation är huruvida de strukturerat deras virtuella träffar eftersom båda parter ofta befinner sig i olika delar av världen. Detta var något som de tillsammans diskuterade igenom i ett tidigt skede för att få mentorskapet att fungera elektroniskt. När Annika blickar tillbaka och tänker på mentorskapet hon deltog i kan hon ibland känna att hon hade målat upp för stora förväntningar. Hon trodde att hon skulle få ut mer av relationen än vad hon fick. Hon är medveten om att det var hon själv som mest troligt ställde för höga krav. Överlag anser Annika att hennes engagemang i mentorrelationen inte motsvarade mentorns tid, hjälp och stöd. Det var ofta Annika som var tvungen att avboka möten med hennes mentor då hon inte hade tid att träffas.

”Hade min mentor fått bestämma hade vi träffats flera gånger än vad vi gjorde. Hon var ju pensionerad och hade mer tid än jag så jag känner att det var jag som i sådana fall bromsade upp relationen.” (Annika)

Ett bra fungerande mentorskap enligt Annika måste innefatta ett förtroende mellan parterna samt avsatt tid för att träffa varandra. Förtroendet anser hon definitivt varit uppfyllt i mentorskapet. Hon träffade sin mentor en gång i månaden under ett år och det var då på hennes initiativ. Eftersom mentorn inte arbetade anpassades träffarna efter Annikas schema. Per anser att ett bra fungerande mentorskap ska innefatta en ömsesidighet vilket definitivt uppfylls i den mentorrelation han befinner sig i. Det måste finnas ett genuint intresse hos mentorn för adepten, och inte att mentorn ser något vinstdrivande syfte såsom att adepten kan vara en bra kontakt på sikt, genom affärer vilket skulle kunna gynna mentorn. Däremot kan det vara nödvändigt för mentorn att känna att relationen ger denne nya vinklingar och synsätt.

Per och hans mentor har ingen förbestämd rutin på när och var de träffas. De har som sagt träffats under en 19-årig period när de passar för dem båda. Detta fungerar bra för dem.

Henrys uppfattning om vilka faktorer som ska vara uppfyllda för ett fungerande mentorskap överensstämmer med Annikas och Pers. Han tillägger;

”Om jag ska våga öppna mig med mina personliga och arbetsmässiga funderingar, problem och svårigheter för en annan person är förtroende A och O.”(Henry)

Henry skickar e- post eller ringer till sin mentor när behovet finns, dock måste tidsskillnader tas tillhänsyn. Han upplever att mentorrelationen mestadels är styrd efter hans behov men att mentorns engagemang och hjälp absolut motsvarar hans efterfrågan. De har ingen avtalad tid på när eller hur många e- post som får skickas. Däremot har de avtalat en tid och dag i månaden när de båda två samtidigt kopplar upp till en chatsida med webbkamera för att utbyta funderingar, erfarenheter och reflektioner.

En mentors egenskaper menar Per ska vara att kunna sitta på ett möte och lyssna och ibland ”humma” och inse att hans eller hennes roll innefattar att ge adepten frågor, utmaningar, inspel samt olika perspektiv. En mentor ska inte förvänta sig något eget intresse av en relation med en adept exempelvis betalt för att vara mentor.

”Ska en adept betala för sin mentor tycker jag det i sådana fall handlar om en coachning relation. Varför jag säger detta är därför att jag tidigare haft en coach och ser den relationen som ett ledningsstöd där coachen vägleder i situationer där jag är beredd att betala.” (Per)

Annika instämmer i det resonemang Per för angående en mentors egenskaper. De kriterier som bör vara uppfyllda hos en bra mentor är förmågan att lyssna och inte köra över adepten med sina många erfarenheter. Utöver detta anser Annika att personkemi är en viktig aspekt för att mentorskapet ska fungera. Adepten och mentorn behöver inte bli bästa kompisar även om det måste finnas personkemi mellan parterna. Det Annika uttryckligt nämner ett flertal gånger att mentorns nätverk är viktigt för adepten. Mentorns erfarenheter samt nätverk är viktiga tillgångar för adepten. Henry upplever att en bra mentor ska inge ett gott förtroende och ta sig tid för sin adept. Detta blir enligt Henry allt viktigare i en elektronisk mentorrelation eftersom ansiktsuttryck och närvaro på sätt och vis blir osynligt.

”I och med att jag och min mentor mestadels håller kontakt via e- post blir det väldigt påtagligt om mentorn inte har tid, och endast rasslat ner några rader som han skickat till mig. Dessutom spelar det ju in hur och på vilket sätt mentorn uttrycker sig skriftligt, hur pass närvarande och målande hans skriftliga språk är.” (Henry)

Den största förtjänsten med mentorskapet är enligt Per, Henry och Annika att adepten får större och bättre perspektiv på sig själv och sin omgivning. Att adepten får tillgång till en annan persons erfarenheter och vägledning i beslut och svåra situationer gör mentorskapet enastående. De är alla tre överens om att mentorskapets nackdelar är få.

”Ett dåligt mentorskap är som alla andra relationer. Vilken relation som helst som är dålig ska man ta sig ur. Med ett fungerande mentorskap och en bra mentor ser jag inga nackdelar bara fördelar.” (Annika)

5.4 Elektroniskt mentorskap

5.4.1 Experter

Gunilla har ingen direkt erfarenhet av elektroniskt mentorskap. Inom hennes mentorprogram är det inga adepter och mentorer som uttalat att mentorskapet varit baserat på elektroniskt sätt. Ulla har erfarenhet av distansmentorskap, där mentorn och adepten "träffas" över Internet med webbkamera. Tekniken måste vara fungerande anser Ulla, så att det inte blir något störande moment. I och med att Sverige är ett avlångt land anser Ulla att ett mentorskap på distans kan vara en bra lösning. Speciellt om mentorn exempelvis sitter i Stockholm och adepten i Umeå, kan det både bli dyrt och krävas mycket tid för att kunna träffas. Det som är viktigt i sådana lägen är att mentorn och adepten till en början etablerat en kontakt, så att de känner sig bekväma med varandra.

Ingenting ersätter det personliga mötet, vilket Ulla anser vara den absolut bästa metoden för ett mentorskap Ulla hävdar därför att ett elektroniskt mentorskap måste starta med en fysisk träff, där mentorn och adepten träffas. Det kan behövas upp till en dag för att lära känna varandra, lära sig om tekniken kring webbkameror, så att båda parter känner att det fungerar. Det kan också vara en idé att ta bort sin egen bild som kommer upp på dataskärmen vid ett webbkamera baserat mentorskap, så att inte någon sitter och funderar över sitt eget utseende. Varför Ulla anser det vara fungerbart med ett kamera-baserat mentorskap är att mentorn och adepten ser varandra. Att enbart prata över telefon kan innebära att ena parten inte är koncentrerad, utan gör andra saker samtidigt som en konversation pågår. Att enbart använda sig av Internet och e- post för att bedriva ett mentorskap är ingenting Ulla tror på.

"Du orkar inte skriva allt du känner, och sedan ska mentorn läsa allt och kommentera, det blir ju aldrig lika bra. Du ska ju skriva jättemycket för att sätta den andra in i kontexten. Det du pratar på tio minuter kanske tar en timma att skriva, för att kunna få fram alla nyanser i alltihopa och kunna förklara." (Ulla)

5.4.2 Mentorer

Karin har ingen erfarenhet av ett elektroniskt mentorskap. Förutom att tider har bokats över Internet och att frågor som adepten önskar diskutera skickats via e- post. Curt har erfaret endast ett fåtal gånger att adepten ställt frågor eller haft funderingar över Internet, utöver den e- postkontakt det haft för att boka in möten. Varken Curt eller Karin har tidigare hört talas om ett elektroniskt mentorskap. När vi förklarat innebörden av begreppet är Curt inte främmande för konceptet. Han menar på att tekniken och utvecklingen måste bejakas för att ta reda på vilka möjligheter den kan bidra med.

Karin anser att det kan vara svårare att genomföra ett elektroniskt mentorskap i och med att hon i sådana fall bland annat inte skulle kunna följa kroppsspråket hos adepten.

E- mail, varför inte, men det blir en annan typ av mentorskap. För mig är det väldigt viktigt som mentor att läsa av en människa, för jag ser ju i ansikte, reaktioner och kroppsspråk, hur jag ska agera. Jag vill också i mentorskapet utmana, och om man då utmanar måste man veta var gränsen går.” (Karin)

Med det menar hon att mentorn inte ska ge sig på adepten för hårt, men att det samtidigt ska finnas en utmaning i mentorskapet, för att kunna locka fram svaren som adepten har inom sig. Karin tänker sig ett elektroniskt mentorskap är en annan typ av mentorskap, men att det skulle kunna fungera, speciellt med hjälp av en webbkamera, där mentorn och adepten har möjlighet kan se varandra.

Eftersom Mats befinner sig i ett elektroniskt mentorskap kan han vidare beskriva hur det fungerar och han upplever att det fungerar förvånansvärt bra. Mats är medveten om att relationen är speciell och annorlunda i jämförelse med de tidigare mentorskapen han deltagit i. Han poängterar samtidigt betydelsen av att skilja på metoderna för att göra var och en av dem framgångsrika. Varför han och hans adept fått denna relation att fungera så bra anser Mats bero på att de kände varandra sedan tidigare och inte helt och hållet grundat mentorskapet via e- post eller Internet. Han menar på att alternativet är få då de bor på skilda håll i världen. Metoden anser han fungera tack vare den tekniska utvecklingen. Anledningen till att metoden ännu inte slagit igenom anser han bero på ovana och ovilja till att rubba gamla vanor och rutiner.

”Allt har sin tid... jag hade heller aldrig hört talas om elektroniskt eller Internetbaserat mentorskap innan jag och min mentor startade vår mentorskapsrelation och tvivlar dessutom på att vi till en början var medvetna om att det var de vi utövade. Men som sagt allt tar sin tid.” (Mats)

5.4.3 Adepter

Annika och hennes mentor hade kontakt via Internet och e- post ett antal gånger. Det var då huvudsakligen för att bestämma tid och plats för mötet samt ett utskick med förberedande frågeställningar hon hade inför mentorträffen. De diskuterades dock aldrig någonting över Internet och detta anser Annika beror på generationsskillnaden mellan henne och mentorn. Mentorn var 70 år och hade ingen vidare vana kring att skriva e- post. Precis som Annika kontaktade Per och hans mentor varandra via Internet när det var en fråga om när och hur de skulle träffas. De har heller aldrig diskuterat något djupare via e- post mellan varandra utan alltid träffats i person.

Annika har hört talas om elektroniskt mentorskap tidigare och är inte främmande till denna typ av mentorskap. Det mentorskap Annika själv deltagit i hade hon gärna sett innehålla mer virtuella träffar av den anledningen att hon hade lite tid till att träffas.

Hon anser dock att ett mentorskap alltid måste grundas på en fysisk träff där parterna lär känna varandra. En kombination av fysiska möten med Internetkontakt ser Annika som en optimal lösning. Per har ingen direkt erfarenhet av det elektroniska mentorskapet. Han värdesätter i enlighet med Annika de fysiska träffarna. Med Pers erfarenhet kring mentorskap ställer han sig osäker till det elektroniska mentorskapet. Han anser det metoden skulle kunna fungera om det handlar om konkreta frågor mellan adepten och mentorn men tror inte att det går att prata om känslor på Internet i någon större utsträckning. Speciellt män när det kommer till att prata om känslor, och betydande frågor.

”Det är så svårt att humma på Internet. Vikten av kroppsspråket och ögonkontakten förloras med den här metoden. Jag tror att den här metoden är jättesvår. Visst ser jag att det skulle fungera om det handlar om konkreta frågor.” (Per)

Per återkommer igen till coachning. Han hävdar då att ledar- coachning snarare skulle fungera effektivt via elektroniska hjälpmedel. Då menar han i en annan dimension i form av att coachen ger konkreta uppgifter, lösningar och råd till mottagaren. Han poängterar att mentorskap och coachning är två helt olika saker. I förhållande till Annika och Per befinner sig Henry i ett elektroniskt mentorskap nu och har gjort det de senaste 10 åren. Han upplever att det elektroniska mentorskapet tagit en vändning med de tekniska möjligheter som finns idag. För tio år sedan när Henry och hans mentor påbörjade den elektroniska mentorrelationen mellan varandra var det ett och annat problem, i och med att många länder inte följde med i den tekniska utvecklingen. Detta var ett hinder i mentorskapsrelationen, då de flesta konversationer skedde över telefon, vilket nu har förändrats. Han har en förklaring till varför relationen mellan han och hans mentor har fungerat så pass bra, vilken är att de inte arbetar eller bor på samma plats, vilket gör att förväntningarna på relationen och mentorskapet ser annorlunda ut.

I och med att Henry och hans mentor arbetade tillsammans och kände varandra, innan deras elektroniska mentorskap påbörjades, menar Henry vara en fördel vid ett elektroniskt mentorskap. Han belyser dock att mentorn och adepten inte nödvändigtvis behöver känna varandra innan ett elektroniskt mentorskap. Han poängterar dock starkt sin åsikt om att mentorskapsrelationen i sådana fall bör starta med fysiska träffar för att testa om relationen kommer fungera, om personkemi existerar och framförallt om ett förtroende kan skapas mellan parterna. Numera träffas Henry och hans mentor sällan i person. Om de träffas är det inte ofta i syfte av mentorskap utan för att umgås privat. Han menar att deras mentorskapsrelation helt och hållet sköts elektroniskt med motivet att de bor på skilda håll i världen. När deras relation grundades för tio år sedan var det få som kunde ana kommunikationsmöjligheterna utveckling över Internet.

”Ingen kunde väl ana att exempelvis streamade videokonferenser med personal och kunder på andra sidan jordklotet skulle vara så vanligt förekommande. Jag och min mentor var till en början inte medvetna om att vi hade ett elektroniskt mentorskap, utan detta är nog något som vi båda blivit medvetna om de senaste åren.” (Henry)

5.5 Barriärer och möjligheter med ett elektroniskt mentorskap

5.5.1 Experter

E- post anser Ulla vara ett bra verktyg när adepten har en snabb fråga till mentorn. När Ulla var i på en föreläsning om mentorskap via e- post i Kristiansand, föreläste en professor om sina erfarenheter som lärare, där elever använde sig av e- post för att ställa frågor. Den invändning Ulla har är att den relationen snarare kallas för handledning, än mentorskap. Till skillnad från Ulla har Gunilla inte hört talas om något direkt elektroniskt mentorskap. Hennes generella förutsägning om metoden är dock positiv. Hon poängterar starkt att hon tror på att en mentorrelation först bör etableras genom ett fysiskt möte innan mentorskapet fortlöper elektroniskt. Adepten och mentorn behöver träffas personligen för att ett elektroniskt mentorskap i form av e- post eller telefon ska vara möjligt.

Mentorskapet menar Ulla bygga på det personliga mötet och den avsatta tiden, där det ska finnas tillfälle till att diskutera, vrida och vända på saker och ting. Däremot vid distansprojekt kan elektroniska mentorskap fungera, under förutsättning att adepten och mentorn börjar relationen med en fysisk träff. Om inte kan relationen snarare ses som en tipsförmedling, vilket Ulla inte tror på. Fördelen med ett elektroniskt mentorskap är att stora avstånd inte blir något hinder, vilket Gunilla är överrens om. Personer som bor i olika delar av landet kan delta i ett mentorskap och de geografiska gränserna blir inte längre ett hinder.

Ulla anser inte att känslor, tankar och funderingar kan uttryckas via Internet, i och med att kroppsspråket spelar en så viktig roll. Ulla har tilltro till den fysiska kontakten, då det ger en helhet, vilka signaler som skickas ut, och hur personer ser ut när dessa signaler skickas. Som mentor kan det vara bra att se hur vissa saker som sägs ”landar” hos individen. Gunilla bedömer att missförstånd mellan mentor och adept kan öka via ett elektroniskt mentorskap på grund av att personer som idag som skriver e- post inte innan tänker igenom vad som ska skrivas eller hur det ska formuleras, men att känslor, tankar och funderingar lika väl kan uttryckas via e- post eller telefon som vid en fysisk kontakt.

”Numera kan man ju bli kär via e- post, klart att man också kan formulera sig via e-post.” (Gunilla)

5.5.2 Mentor

Både Curt och Karins Internetvanor är goda, då de båda använder datorn var dag i sitt arbete. Curt hävdar att det är stor skillnad idag på hur många kontakter han har över Internet i jämförelse med förr i tiden. Curt är av den uppfattningen att ett elektroniskt mentorskap mycket möjligt kan vara ett komplement till det fysiska mentorskapsmötet. Han poängterar dock betydelsen av det fysiska mötet och förtroendet som skapas under den fysiska interaktionen mellan en mentor och adept.

Curt menar att denna dimension lätt kan försvinna genom ett elektroniskt mentorskap. Han bedömer att känslor och tankar kan uttryckas elektroniskt och över Internet, även om han menar att det är en generationsfråga, samt datavana. Själv tycker han det är problematiskt att uttrycka sig via e- post och skriftliga meddelanden, i och med att det är ”en burk man pratar med.” Trots detta dömer han ändå inte ut metoden. Karin anser att det är svårare att uttrycka känslor elektroniskt, än om två människor träffas fysiskt. Hon menar på att ett elektroniskt mentorskap även kan försvåra spontaniteten, som det kan bli i ett samtal. Det innebär då att en person skriver någonting genomtänkt till den andra, som skickar tillbaka ett genomtänkt svar.

Mats anser att det elektroniska mentorskapet öppnar upp de geografiska gränserna. Numera spelar det ingen roll vart i världen personer befinner sig det är snarare en fråga om hur flexibel han/hon är. Han nämner även att tiden blir lättare att vinna över när kontakten sköts över Internet. Nackdelar finns, menar Mats i och med att det är svårt att se varandra och uppfatta kroppsspråk med mera genom e- post. Han är dock lite av den åsikten även här att det har med inställningen att göra. Han anser att förtroende och tillit mycket väl kan skapas och underhållas i ett elektroniskt mentorskap men poängterar då att mentorn och adepten till en början bör träffas i person och lära känna varandra.

”Känslor och tankar kan uttryckas över Internet, det har jag bevis på. Men återigen är det olika från person till person. Vissa har svårt att uttrycka känslor genom fysisk konversation medan andra har svårt att uttrycka känslor skriftligt. Jag har inga problem att få fram det jag vill säga till min adept skriftligt.” (Mats)

5.5.3 Adepter

Den största fördelen med ett elektroniskt mentorskap hävdar Annika och Per skulle vara tidsbesparingen. Per menar att en ledares största utmaning idag handlar om tid. Ledare har mindre tid till att reflektera och diskutera viktiga frågor. Trots detta anser inte Per att det elektroniska mentorskapet skulle vara en lösning till tidsdilemmat. En annan fördel Annika ser med ett elektroniskt mentorskap är att det kan uppmuntra till flera spontana träffar och att pressen som ställs på adeptens förberedelse inför träffarna kan minimeras i och med att adepten då har möjligheten att spontant skicka iväg en förfrågan till mentorn utan avtalad tid. Henry bedömer de största fördelarna med det elektroniska mentorskapet vara den smidiga tids- och kostnadseffektiva lösningen med kontakt över Internet eller telefon. Dessutom ser han en öppning för dagens allt mer mobila nyckelpersoner och chefer som befinner sig mer ofta än sällan i fem olika länder på en och samma vecka. I och med att ett mentorskap kan baseras elektroniskt möjliggörs fler karriärmöjligheter för personer i chefspositioner. Framför allt anar Henry att allt fler duktiga kvinnor vågar ta sig an tuffa chefsposter om de har stöd och hjälp av en förtroendefylld mentor vart än de befinner sig i världen.

Per och Annika bedömer att det kan vara svårt att uttrycka känslor över Internet. Annika menar att hon själv inte har några större problem med att beskriva känslor skriftligt.

Hon har dock erfarenhet av att saker och ting mycket väl kan missuppfattas och misstolkas av andra. Hon exemplifierade med en verklig händelse då hon med sin kollega i rummet bredvid haft en konversation över e- post för att de inte orkade gå in till varandras kontor. Den dåliga stämningen trappades upp allt eftersom flera e- poster skickades. Tillslut gick hon in till kollegan i rummet bredvid och frågade varför han var så sur. Då svarade han tillbaka; *"jag blir ju sur för att du är sur"*, någonting som Annika aldrig var under e- post konversationen. När det kommer till möjligheten med att uttrycka sina känslor via Internet håller Henry med Per och Annika om att det givetvis kan vara svårt. Han bedömer att detta helt och hållet har att göra med hur vana personer är med att använda det skriftliga språket. Det skriftliga språket har använts sedan urminnes tider, men har förståelsen för var problem kan uppstå.

" Jag personligen har inga problem med att få fram vad det är jag funderar över skriftligt till min mentor och om det någon gång skulle vara så ringer jag honom istället." (Henry)

5.6 Förändringsprocessen

5.6.1 Experter

Ett elektroniskt mentorskap anser Ulla inte vara utbytbar till det fysiska mötet. Däremot kan e- post vara ett verktyg för att göra upp om träffar och ombokning av tider. Hon anser att varken mentorn eller adepten ska använda sig av datorn istället för att träffas.

"Fantastiskt att få chansen att kunna prata med någon. Nej, jag tar avstånd från nätet, för nätet har vi i alla fall, förutom om det är långa avstånd, då tror jag att det fyller en funktion. Men man måste ha fysiska möten som komplement." (Ulla)

Gunilla anser att det elektroniska mentorskapet mycket väl kan vara ett framtida alternativ till det traditionella mentorskapet. Hon ser ändå att det är en kombination av det traditionella och det elektroniska mentorskapet, i och med att ett effektivt mentorskap alltid bör etableras med ett fysiskt möte. Ulla anser inte att åldern spelar roll när det gäller inställning till elektroniskt mentorskap, snarare är det vanan att arbeta elektroniskt som har betydelse. En annan faktor värd att tänka på i detta sammanhang är att personer som arbetar hela dagar via Internet och dator, kan känna en viss mättnad och istället föredrar fysiska möten. Gunilla menar att ålder och olika generationer mycket väl kan påverka mottagligheten av det elektroniska mentorskapet. Samtidigt är hon av den åsikten att många kvinnor i hennes ålder ser datoriseringen som ett positivt hjälpmedel eftersom många av dem arbetat med administrativa tjänster då skrivmaskinen användes.

"Skrev du fel eller ville ändra av någon annan anledning var det inte så lätt utan ofta fick du skriva om hela sidan vilket var tidskrävande och kändes onödigt. Därför tror jag att dessa kvinnor tog datorn till sitt "hjärta" direkt och vartefter tekniken har utvecklats sig, har vi hängt med i den." (Gunilla)

5.6.2 Mentorer

”Det är möjligt att det elektroniska mentorskapet kan vara ett alternativ, jag skulle själv välja det fysiska mötet, men ingenting utesluter ju det andra.”

(Karin)

Karin anser att ålder och generationskillnader absolut skulle kunna påverka mottagandet av det elektroniska mentorskapet, i och med yngre personer idag, är mera vana att skriva via webben, och har också blivit duktiga på att beskriva känslor, som inte den äldre generationen är. Mottagligheten av ett elektroniskt mentorskap anser Curt definitivt har att göra med ålder och olika generationers inställning och vanor. Mentorer och adepter kommer säkerligen i framtiden mer och mer glida över till ett kombinera.

Mats vill gärna hoppas och tro att det framtida mentorskapet består av en kombination av det traditionella och elektroniska mentorskapet. Han är dock en aning tveksam i hur pass mottagligt den elektroniska metoden kommer att bli i framtiden, och att metoden inte har haft någon större genomslagskraft ännu.

”Många förstår fördelarna men ser dock mer till de nackdelar som skapas. I och för sig så handlar dagens samhälle om kontinuerliga förändringar och hänger man inte med i dessa förändringar så har man inte så mycket att säga till om. De kommande generationerna är uppväxta med Internet så fördom blir nog detta inget främmande.” (Mats)

5.6.3 Adepter

Både Per och Annika är överens om att det i framtiden skulle vara möjligt med en kombination av det fysiska mentorskapet och det elektroniska mentorskapet, men då med fokus på det fysiska mentorskapet. Henry har ingen aning om i vilken utsträckning som ett elektroniskt mentorskap används idag men han förutspår dock att det mycket väl kan vara en framtida mentormetod. Han instämmer med Per och Annika om betydelsen av det fysiska mötet till en början för att vidareutveckla det traditionella mentorskapet till en elektronisk mentorrelation.

Annika relaterar till sin egen erfarenhet kring det mentorskap som hon deltagit i och bedömer att detta definitivt är en generationsfråga. Mottagandet av en elektronisk mentormetod hos en 70-årig dam är mest troligt mycket negativt. Hon anar att mottagandet av det elektroniska mentorskapet skulle kunna uppfattas som opersonligt och invecklat.

I enlighet med Annika betraktar Per det elektroniska mentorskapets mottagande ur ett generationsperspektiv. Han ser en beteendeförändring i generationers acceptans av datorer och teknikprylar.

”Jag kan ju bara relatera till mina barn och den växande video- och gamingkulturen som numera är en naturlig del av vardagen där man sitter och har lagkamrater i både USA och Australien.” (Per)

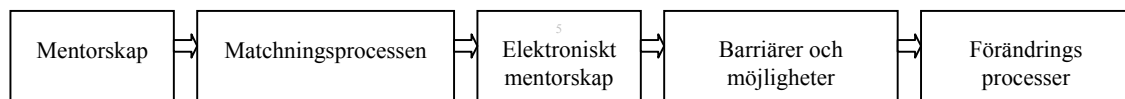
Vidare anser Per att även ledarskapet mer och mer kommer att utövas elektroniskt, utan fysiska träffar, vilket han upplever som positivt. Samtidigt som det innebär att den yngre generationen som hamnar i ledarsituationer kommer att ha ett större behov av ett fysiskt mentorskap, då det kan behövas stunder för att koppla bort datorn och tekniken för en stund. Henry uppfattar denna teknikutveckling som en generationsfråga men poängterar även att äldre generationer mycket väl kan besitta bra vana av Internet och datorer.

”Man ska vara försiktig med att dra alla över en kam, men visst är det så att mina barn helt klart har en annan vana av datorer och telefoni än min mamma och pappa, föresten till och med mig i vissa avseenden...” (Henry)

5.7 Förberedande inför analys

För att uppdatera och underlätta för läsaren, presenteras i figur 5 en sammanfattning av den tidigare teoretiska referensramen, och vidare en kortfattad beskrivning av experternas, mentorernas och adepternas synpunkter utifrån deras erfarenheter kring fenomenet mentorskap (se figur 6,7 och 8). Denna modell tar vi med oss inför kommande analys.

Teoretisk referensram

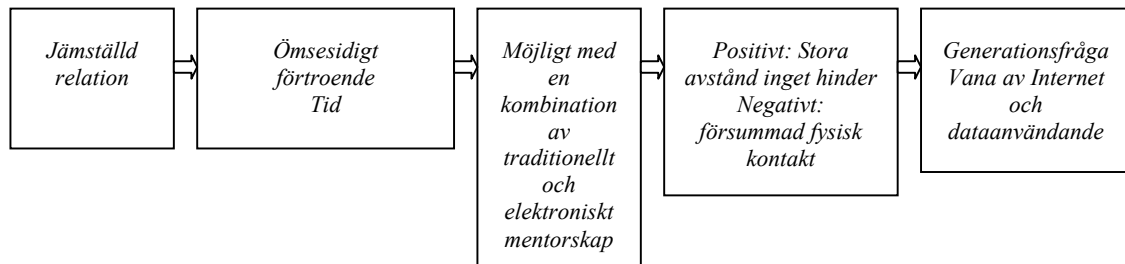


Figur 5. Teoretisk referensram.

Experternas synpunkter

Experterna har en positiv inställning till det traditionella fysiska mentorskapet. Mentorskap beskrivs som en jämställd relation där både adept och mentor utbyter erfarenheter. Det som bör karaktärisera ett mentorskap är att relationen bygger på förtroende och tid, där mentor och adept träffas under kontinuerliga möten. När det gäller det elektroniska mentorskapet är åsikterna bland experterna delade. Å ena sidan framställs fördelarna med elektroniskt mentorskap vara att avstånd mellan adept och mentor inte ses som ett hinder, utan att ett mentorskap fortfarande kan möjliggöras. Å andra sidan blir den fysiska kontakten försummad, vilken är en grundpelare i det traditionella mentorskapet.

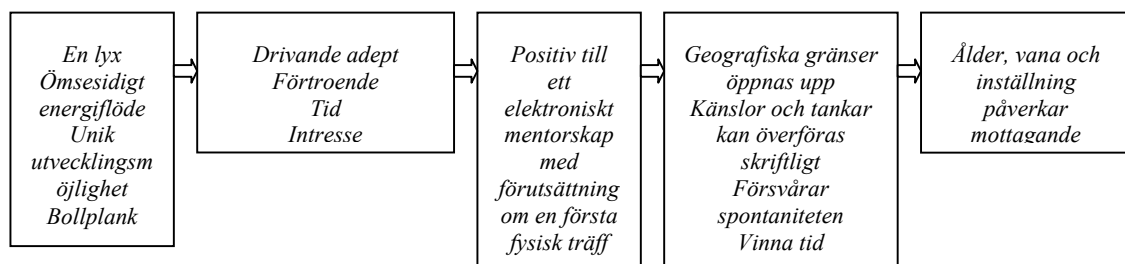
Experterna upplever det elektroniska mentorskapet endast vara ett komplement till den traditionella metoden, med fokus på fysiska träffar. De bedömer vidare att anledningen till att det elektroniska mentorskapet inte mottagits med någon större framgång, vara knuten till skilda generationers vana kring Internet och dataanvändandet. Experternas synpunkter sammanfattas i nedanstående figur.



Figur 6. Sammanfattning av experternas synpunkter.

Mentorernas synpunkter

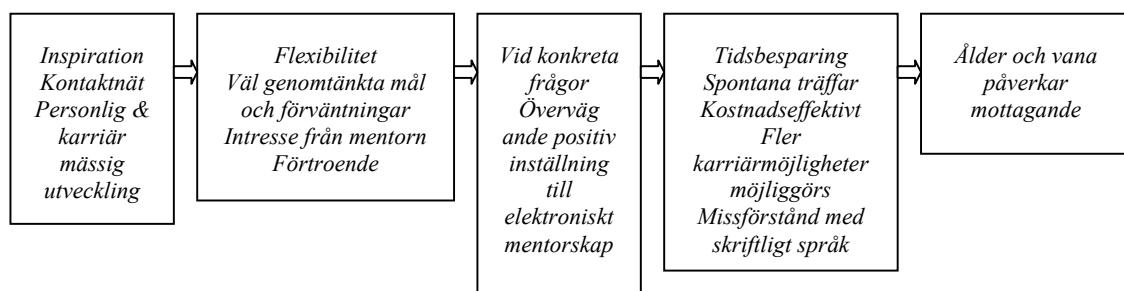
Mentorerna anser mentorskapet vara någonting lyxigt i den benämningen att mentorskapet möjliggör en unik relation mellan en erfaren mentor och erfarenhetshungrig adept. Adepten ges möjlighet till att utveckla både den karriärmässiga samt den personliga utvecklingen. Det som mentorerna bedömer vara viktigt i en mentorskapsrelation är en drivande adept. Det anses även vara viktigt med ett ömsesidigt energiflöde, samt att båda parter har tid till relationen. Mentorerna är positiva till ett elektroniskt mentorskap, men menar på att relationen alltid måste startas med en fysisk träff för att lära känna varandra och utveckla ett förtroende. Fördelen med ett elektroniskt mentorskap är att geografiska gränser öppnas upp och det blir därför inte ett problem att hålla ett mentorskap vid liv på distans. Mentorerna trycker även på att känslor och tankar kan uttryckas elektroniskt. Tid är en annan positiv aspekt, i och med att allt fler är stressade och har svårare att lämna sitt arbete och ge tid för reflektion och eftertanke, vilket ett elektroniskt mentorskap kan möjliggöra. Nackdelar med ett elektroniskt mentorskap är att det försvårar för spontaniteten som finns i ett fysiskt samtal. Ålder, vana och inställning till förändringar är de faktorer som kan komma att försvåra för mottagandet av ett elektroniskt mentorskap. Mentorernas synpunkter sammanfattas i figuren nedan.



Figur 7. Sammanfattning av mentorernas synpunkter.

Adepternas synpunkter

Adepterna anser i likhet med mentorena och experterna att mentorskapet innebär ett ömsesidigt intresse där en av de viktigaste aspekterna är att få ta del av ett kontaktnät som adepten själv inte besitter. Mentorskapet beskrivs även som ett hjälpmedel för att skapa inspirationer som är i behov av utveckling, både karriärmässig och personlig. För att utveckla en effektiv mentorskapsrelation krävs väl genomtänkta mål och förväntningar av båda parter, samt ett stort intresse och förtroende för varandra. Adepterna menar att ett mentorskap nuförtiden kan struktureras på ett mer flexibelt sätt, det vill säga genom att möten ska kunna matchas vid behov och inte utefter förbestämda mallar. Inställningen till det elektroniska mentorskapet är delat men övervägande positivt, exempelvis när adepten har konkreta frågor till sin mentor. Fördelarna består av tids och kostnadseffektivitet, bredare karriärmöjligheter, samt uppmuntran till spontana träffar. Den största nackdelen grundar sig i att det skriftliga språket lätt kan leda till missförstånd. Ålder och vana är åter igen faktorer som adepten anser påverka mottagandet av det elektroniska mentorskapet. Adepternas synpunkter sammanfattas i figur 8.

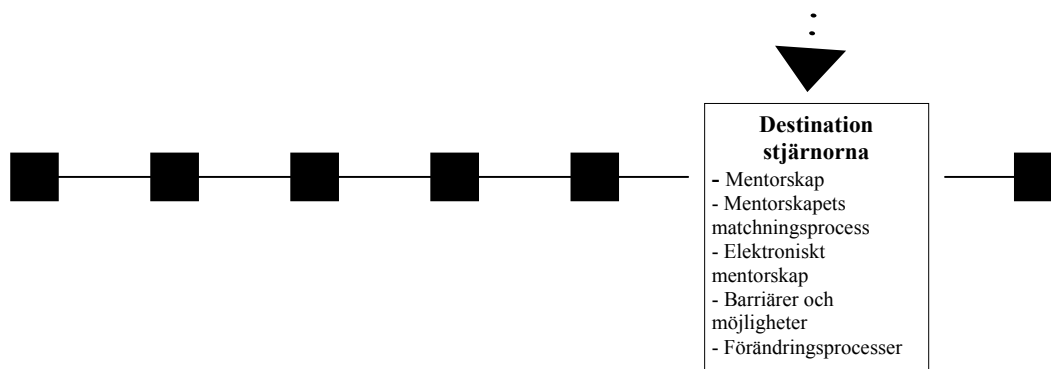


Figur 8. Sammanfattning av adepternas synpunkter.

Sammanfattningsvis har de huvudsakliga erfarenheterna från experter, mentorer och adepten åskådliggjorts, där de mest framträdande ställningstagandena belysts för att ta läsaren vidare till analysen.

6. Destination stjärnorna

I följande analys har vi valt att utgå från vår teoretiska referensram, samt låtit syftet; att kartlägga huruvida ett elektroniskt mentorskap skulle kunna bidra till ett nyttjande av erfarenhetsutbyten, och därmed vara ett framtida alternativ till det traditionella fysiska mentorskapsmötet, vägleda avsnittet. Våra egna ställningstaganden i analysen grundar sig på den teori som skisserats och den empiri som insamlats.



6.1 Mentorskap

Inledande för analysen är en redogörelse för det traditionella mentorskapet och dess karaktäristika, vidare förklaras innebörden av ett mentorskap utifrån de intressegrupper som studerats. Detta för att kunna etablera en djupare förståelse för mentorskapets betydelse.



Figur 9. Teoretisk referensram, mentorskap.

Enligt Ahrén (1991, s. 13), Bell (1997, s. 24) och Boëthius (1995, s. 7) krävs det en *mentor* och en *adept* för att ett mentorskap ska vara möjligt. Författarnas definitioner påminner i stor grad om varandra. Mentorn är en klok person med mycket erfarenhet som hjälper, fostrar, stödjer, följer, leder och råder. Adepten är den yngre mindre erfarna personen, lärjungen, som lär och utvecklas såväl professionellt som personligt under ledningen av en mer erfaren och kunnig person. Dessa egenskaper återkommer kontinuerligt i respondenternas uttalanden om innebörden av en mentor och adept. De benämner mentors roll som ett "bollplank" för att hjälpa adepten att reflektera och analysera olika saker tillsammans. Mentoreorna anser att det bör vara adepten som är den drivande parten i en mentorskapsrelation där fokus ligger för lärande. Vi bedömer att ett mentorskap består i en relation där adepten har en stark vilja samt tid och möjlighet i att ta del av en mer erfaren persons kunskap och erfarenhetsutbyte.

Det är dessutom viktigt att mentorn är väl införstådd med vad mentorrollen innebär för att medverka och delta på ett effektivt sätt i mentorskapet. En grundpelare i hela mentorskapsprocessen kretsar kring ett jämställt intresse från båda parter.

Bierema och Hill (2005, s. 557) beskriver ett *mentorskap* som ett samspel mellan en vis och äldre person som vägleder en mindre erfaren adept i dennes utveckling. Kram (1983, s. 608-612) belyser att mentorn i mentorskapsprocessen kan vinna respekt och känna sig betydelsefull och beundrad av sin adept. Bell (1997, s. 25) menar att ett effektivt mentorskap inte ska syfta till mentorns smarta och eleganta kommentarer och rådgivning, utan snarare innehålla verklighetsbaserade erfarenheter som förmedlas med uppriktig glädje av att kunna vägleda en annan person med dessa. Alla respondenter har på ett eller annat vis nämnt ”*ömsesidig relation*” när de beskrivit vad ett mentorskap är. Mentorerna är av den åsikt att det måste finnas ett ömsesidigt energiflöde i en mentorskapsrelation. Adepten är i behov av någon som kan bekräfta denne i sin arbetsroll på samma vis som att mentorn behöver bekräftelse för att bli uppmuntrad att dela med sig av erfarenheter. Adepterna menar att det huvudsakliga syftet med ett mentorskap är att få ta lärdom av den äldre mer erfarna personens kunskap, på samma vis som att mentorn lär och reflekterar över sin egen situation. Adepterna anser även att mentorskapet fungerar som en inspirationskälla för individer som stannat upp och stagnerat i arbetsuppgifter och utveckling. Adepten har även chans att få ta del av viktiga kontaktnät genom sin mentor. Nyckeln till ett effektivt mentorskap värderar vi handla om ömsesidighet och att mentorn och adepten måste finna en balans sinsemellan. Detta genom att ge varandra det som krävs för fortsatt engagemang.

För att bli en *bra mentor* krävs ett intresse för andra människor och en vilja att se andra utvecklas och växa som personer (Bell, 1997, s. 13-14). Franzén (1994, s. 15-18) anser vidare att det är adepten som förväntas aktivt delta i sin inläring och utveckling genom att förtydliga sina behov, målsättningar och förväntningar med mentorskapet. Adepten bör inte ställa orimliga krav på sin mentor, utan snarare förstå att mentorn är där för att bolla idéer med, vilket kan underlätta och hjälpa adepten i olika beslutssituationer. Experterna poängterar att betydelsen av mentorskapets framgång grundar sig i hur tydlig adepten är till en början med att dela med sig av sina mål och förväntningar. Det är något som en av adepterna beskriver som ett misslyckande i det mentorskap hon deltagit i. Ett antal faktorer ligger till grund för misslyckandet, men mestadels belyser hon hennes egna orimligt höga uppsatta mål och förväntningar med mentorskapet. Hon hade en förebild om att komma ur mentorskapet som en ”ny människa”. För att ett mentorskap i grund och botten ska fungera anser vi författarna att både mentorn och adepten måste vara medveten om innebörden av mentorskapet, var det ska leda och ge för resultat. Därför är det viktigt att båda parter vid ett initialt skede klargör målsättningar och förväntningar på relationen så missförstånd och missnöje reduceras.

Förr i tiden var mentorskapet mestadels ett verktyg för *karriärutveckling* men har under de senaste åren blivit mera inriktat på den *personliga utvecklingen* hos en individ (Bierema & Hill, 2005, s. 557).

En av experterna med flera års erfarenhet av att organisera mentorskapsprogram har urskilt en tendens till att manligt mentorskap ofta handlar om att få en skjuts i karriären medan kvinnor däremot oftare diskuterar känslor och mjuka samt håra värden i sin arbetssituation. För en av adepterna handlade mentorskapet om att skapa sig en nytändning och karriärväxling då hon stannat upp i sin arbetssituation. En annan adept belyser att mentorskapet för honom haft stor betydelse både yrkesmässigt såväl som personligt. Han betonar flertalet gånger då hans mentor likaväl väglett honom på det personliga planet som det karriärmässiga, och menar att det inte alls är så att kvinnor samtalar om barn och familj medan männen resonerar kring status och karriär. Mentorskapets betydelse och syfte varierar givetvis från individ till individ såväl som situation till situation. Det har fallit naturligt att kvinnor i större utsträckning anammat mentorskapet för personlig utveckling snarare än karriärmässig utveckling. Detta är något som vi i framtiden förmodar kommer vända i och med att flera framgångsrika kvinnor alltmer tar sig an åtskilliga höga chefsposter. Kvinnan blir hungrigare efter karriär samtidigt som den personliga påfrestningen inte går att undvika. Det blir svårare att hårdra generaliseringen av vad kvinnligt och manligt mentorskap syftar till framöver. Mentorskapets inriktning är för båda adepten och mentorn fokuserat kring karriär såväl som personlig utveckling vilket återigen tydliggjorts av våra respondenter.

Enligt Wikström (2007, s. 20) har *intresset för mentorskap ökat* i dagens samhälle. Detta beror på olika faktorer såsom en ökad insikt och medvetenhet om psykologisk och personlig utveckling, där betydelsen av relationer blir allt viktigare. Det levnadstempo vi lever i ger mindre tid för reflektion och eftertanke. Rollen som ledare är dessutom ofta komplex. Murray och Owen (2004, s. 17-25) menar att mentorskapet ökat på grund av att dagens organisationer blir större och större och därmed opersonligare vilket kan leda till att personer allt mer söker sig till personliga kontakter. Flertalet respondenterna bedömer att behovet av mentorskap ökat de senaste åren. Resonemanget grundar sig i det ökade arbetstempo som råder, samt snabbare föränderliga organisationer. Dessutom betonar både adepterna och mentorerna att mentorskapet ökat utifrån den synvinkeln att hela livssituationen är mer tydlig idag än förr i tiden. Experterna menar dessutom att adepten idag finner nya infallsvinklar och synvinklar med mentorskapet. Det är inte samma fokus på att finna en mentor inom samma bransch med liknande erfarenheter och arbetsuppgifter, utan adepten ser idag ledarskapet som oberoende av bransch och finner istället nya infallsvinklar och synsätt på hur mentorskapet och mentorn kan hjälpa.

Överlag anser vi att ett mentorskap nuförtiden mer handlar om att ge stöd på det personliga planet. Det är inte samma fokus kring karriärutveckling som det var förr i tiden. Detta är givetvis beroende på situation och individ för hur ett mentorskap är utformat och vad som efterfrågas, då det finns individer som utmärkande är ute efter karriärmöjligheter. Respondenterna som deltagit i mentorskap har alla utvecklats mer eller mindre positivt både personligt och professionellt. Med tanke på förändringstakten i samhället och ökade krav på karriär och den perfekta familjen är vi införstådda med att mentorskapets syfte tagit en vändning mot den personliga utvecklingen. Är inte individen välmående, psykiskt som fysiskt, hanterar denne inte heller övriga omständigheter i vardagen.

Med detta i åtanke konstaterar vi mentorskapet vara ett unikt verktyg för att utvecklas och stärkas som människa, oavsett om det sker på ett personligt eller professionellt plan. Mentorskapet är dessutom ett effektivt verktyg i att förmedla kunskap samt att ta vara på människors erfarenheter och livsvisdom i dagens föränderliga samhälle.

Närliggande begrepp såsom exempelvis coaching, handledare och konsult förväxlas lätt med varandra. Några av respondenterna klargör respektive uppfattning om förväxlingen mellan coach och mentorskap. Enligt Bergs (2004, s. 9) metafor om en person som bestämt sig för att lära sig cykla beskriver han coachen som den som uppmuntrar personen till att själv sätta sig på cykelsadeln och som sedan springer med på sidan till dess att personen fått kontroll över situationen och själv lärt sig att cykla. Medan mentorn tillsammans med individen hoppar på cykeln för att instruera hur man cyklar. Varför vi valt att innefatta detta tydliggörande är för att vi anser att begreppen lätt kan förväxlas. För att få ut det mesta möjliga av ett mentorskap krävs en insikt i vad det betyder och innebär. Det är inte effektivt att utöva ett mentorskap med hjälp från en coach eller konsult eftersom hela poängen med ömsesidigt erfarenhetsutbyte fallerar.

Mentorskapsprogram kan vara *spontant eller formellt organiserade*. I det spontana mentorskapet finner adepten och mentorn varandra utan någon yttre inblandning (Ahrén, 1991, s. 18-22). Det formellt organiserade mentorskapet är organiserat med mentorer och adepter och ofta upplagt som en del i ett utvecklingsprogram. Det organiserade mentorskapet karakteriseras av att adepten och mentorn ställer upp syften och mål med mentorskapet. Interna mentorskapsprogram syftar till att mentorn och adepten arbetar på samma företag, och externa program att mentorn och adepten arbetar på skilda arbeten. (Franzén, 1994, s. 7) Några adepter och mentorer har varit inblandade i spontana mentorskap. Adepterna har då själva funnit sin mentor och strukturerat upp innebörden av mentorskapet. Andra adepter och mentorer har varit delaktiga i organiserade mentorskapsprogram. Vi bedömer inte det ena programmet vara mer fördelaktigt än något annat, då det helt är beroende på individ och kontext. Det vi konstaterar är betydelsen av strävan att uppnå syfte, mål samt förväntningar, för att få ut det mesta möjliga av mentorskapet. Alla respondenter har mer eller mindre haft klargjorda planer, vilket framkommer även varit en grundpelare i deras framgångsrika mentorskapsrelationer.

6.2 Mentorskapets matchningsprocess

Vi fortsätter kapitlet med att beskriva betydelsen av mentorskapets matchningsprocess, som är av vikt för att uppnå ett fungerande mentorskap med fokus på kunskapsöverföring och erfarenhetsutbyten.



Figur 10. Teoretisk referensram, matchningsprocessen.

Det ökade intresset för mentorskapsprogram kan bero på att dagens organisationer kommit till insikt om att trivsamt och nöjd personal är ett av de viktigaste verktygen för att effektivisera verksamheten och göra den lönsam (Ahrén, 1991, s. 13-14). När individer ingår i ett mentorskap är det viktigt att mentorn och adepten har någorlunda samma inställning till innebörden av mentorskapet (Shea, 2001, s. 20). En av adepterna fastställer att hon och hennes mentor hade olika inställning och förhållningssätt till mentorskapet. Detta beskriver hon bero på en rad olika faktorer som varit omöjliga att undvika. Resultatet med detta mentorskap blev därför inte helt optimalt. Överlag ger mentorerna och adepterna tecken på att adepts behov och mentors hjälp numera är en fråga om flexibilitet. De menar att det kanske inte alltid finns problem eller funderingar vid avtalade träffar utan beskriver att adepten snarare kan efterfråga mentors hjälp vid behov. De poängterar dock att det är viktigt att mentors intresse och engagemang visas vid förfrågan. Experterna är av den uppfattningen att mentorskapet bör innehålla avtalade träffar och rutiner under en begränsad tid för att få en kontinuitet i relationen men också för att uppmuntra adepten och mentorn till aktivt deltagande. Alla respondenter är överens om betydelsen av att ett likvärdigt intresse och engagemang från mentor och adept krävs i en mentorskapsrelation, för att effektiviteten ska överträffa ineffektiviteten. Experterna menar att detta inte behöver vara ett problem i mentorskapsprogram då det är förutbestämda antal timmar åsidosatt för denna metod.

Det vi kan konstatera med ovan nämnda åsikter och erfarenheter är att engagemang och intresse är två faktorer som inte går att reglera. Detta omfattar en grundläggande inställning hos adepten och mentorn, en genomarbetad plan samt en genomförd diskussion mellan parterna i inledningen av mentorskapsrelationen, oberoende om mentorskapet är uppbyggt på organiserade eller mera spontana träffar. Figur 3 om mentorskapets matchningsprocess på sidan 24 styrker experternas ställningstaganden angående betydelsen av mentors och adepts jämlika behov och resurshjälp för att uppnå en optimal balans med ett mentorskap. Vi bedömer att detta arbetssätt medför fördelar i och med att mentorskapet är strukturerat och välplanerat med träffar. Det blir svårare för parterna att ställa in och skjuta träffar. Å andra sidan uppfattade vi en skiftning i betydelsen av mentorskapets matchningsprocess mellan mentor och adept från de övriga respondenter vi intervjuat. Adepterna och mentorerna visade på en tendens till mer flexibilitet i mentorskapets matchningsprocess. Ett arbetssätt där hjälp efterfrågas när behov finns, då självklart med grundregler och rutiner för hur och när det är tänkbart. Detta anar vi vara ytterligare ett steg mot framtidens moderna mentorskap. Det som bör beaktas är att flexibiliteten i det spontana mentorskapet skiljer sig från det organiserade mentorskapet i och med att det bygger på en struktur och förutbestämd policy. Det är dock viktigt att båda parter är införstådda med vilket förhållningssätt som tillämpas för att inte försumma mentorskapets unika möjlighet.

6.3 Elektroniskt mentorskap

Denna del av analysen innehåller en redogörelse för det elektroniska mentorskapet, med syfte att värdera huruvida ett elektroniskt mentorskap skulle kunna vara ett framtida alternativ till det traditionella fysiska mentorskapet.



Figur 11. Teoretisk referensram, elektroniskt mentorskap.

Ett elektroniskt mentorskap är en typ av data- medlar kommunikation som sker virtuellt, till skillnad mot det traditionella mentorskapet där mentor och adept träffas fysiskt (Mueller, 2004, s. 56). För att ett elektroniskt mentorskap ska fungera krävs det enligt Headlam- Wells m fl. (2006, s. 485) både *teknisk planering* samt *socialt engagemang* från de inblandade parterna med en viss vana av att hantera data och Internet. Mentorerna har goda vanor av Internet, då de ständigt använder datorn i sitt arbete, och antal kontakter över Internet ökat. De anser att det måste finnas en datavana hos mentorn och adepten för att kommunikationen ska fungera. Även experterna har erfarenhet av ett elektroniskt distansmentorskap, med kommunikationen över Internet och webbkamera. En av de viktigaste faktorerna för att ett elektroniskt mentorskap ska fungera enligt experterna, är att tekniken inte blir ett störande moment i relationen, varför det kan behövas upp till en dag för att lära sig om tekniken kring webbkameror. Biermea och Meiram (2002, s. 221) anser att oberoende om det handlar om ett elektroniskt eller traditionellt mentorskap, bör mentorskapet alltid utvärderas av både adepten och mentorn.

För att ett elektroniskt mentorskap ska vara fungerande är det viktigt att både mentor och adept har goda kunskaper vad gäller att skriva på tangentbord, skicka e-post eller kunna koppla på en webbkamera. Därför kan det vara en idé att vid ett initialt skede testa på hur det fungerar och upplevs av båda parter, för att göra ett avgörande om det är en lämplig metod. Det kan dock vara svårt att direkt kunna känna efter om själva mentorskapsrelationen fungerar elektroniskt, varför ett alternativ skulle kunna vara att sätta upp en testperiod på exempelvis ett år, för att sedan utvärdera resultatet. Poängen är att båda bör känna sig trygga med det sätt som praktiseras, så att det inte blir en envägs kommunikation för att exempelvis den ene känner sig osäker med metoden. Inte heller att mentorskapet glöms eller prioriteras bort på grund av möda och brist av tid.

Biermea och Meiram (2002, s. 221) anser inte att ett elektroniskt mentorskap nödvändigtvis behöver starta med en *fysisk träff* för att få relationen att fungera. Samtliga respondenter är dock eniga om att det är till stor fördel att starta det elektroniska mentorskapet fysiskt, så att det finns en chans för mentorn och adepten att lära känna varandra, och vidare utveckla en förtroendegivande relation. En av mentorerna är övertygad om att anledningen till varför den elektroniska mentorskapsrelation han är delaktig i fungerar bra, har att göra med den tidigare relation och förtroende som han och hans adept utvecklat för varandra, innan det elektroniska mentorskapet lades till grund.

Hunt (2005, s. 8) menar att ett mentorskap är grundat på förtroende, varför det är viktigt att mentorn och adepten litar på varandra och vågar dela information.

Vi anser det vara nödvändigt att mentorn och adepten träffas fysiskt innan ett elektroniskt mentorskap påbörjas, detta för att lära känna varandra, vilket vidare kan utvecklas till en förtroendeingivande relation. Förtroende anser vi vara en av grundstenarna i en mentorskapsrelation, vare sig den sker traditionellt fysiskt eller elektroniskt. Detta eftersom att adepten annars exempelvis inte vågar ställa ”dumma frågor” eller mentorn ge exempel från något som hänt denne i verkligheten. Det smidigaste sättet att känna efter om personerna som ska ingå i en mentorskapsrelation tillsammans ”matchar” är att dessa personer träffas i person.

När kontakten är etablerad bör mentorn och adepten etablera en kontinuerlig e-post kontakt där frågeställningar och uppföljningar sker. Perioder när Internet och datorn inte fortlöpande används kan leda till ett minskat intresse och ökade missförstånd mellan adepten och mentorn, vilket bör undvikas. *Kommunikationen kan därför kombineras* på andra sätt, till exempel genom telefon eller webbkamera. (Biermea & Meiram, 2002, s. 222). En av mentorerna hävdar att ett elektroniskt mentorskap är beroende av en webbkamera eller liknande så att adepten och mentorn ser varandra när de kommunicerar. Detta eftersom hon är beroende av att följa kroppsspråk, för att se hur vissa budskap ”landar” hos adepten.

Det kan även vara av vikt att bestämma någon form av *tidsram* för hur ofta mentorn och adepten ska kommunicera med varandra, så att kommunikationen blir tvåsidig. Å andra sidan kan ett elektroniskt mentorskap vara spontant, att adepten skickar e-post när denne behöver ventilera eller rådfråga mentorn om något. Problem kan då förekomma, kanske speciellt gällande e-post om adepten måste vänta på svar från mentorn, eller att mentorn kanske är svår att få tag på via telefon. Därför bör adepten och mentorn komma överens om hur kontakten dem emellan de ska ske, och redogöra för vilken typ av elektronik som ska användas. Till exempel om den ene känner starkare för att skicka e-post, medan den andre föredrar att prata över telefon eller via webbkamera.

6.4 Barriärer och möjligheter med ett elektroniskt mentorskap

Barriärer och möjligheter med ett elektroniskt mentorskap kommer nedan att belysas och respondenternas attityder till fenomenet framställas.



Figur 12. Teoretisk referensram, barriärer och möjligheter.

Biermea och Meiram (2002, s. 222) poängterar fördelen med att *kombinera det elektroniska mentorskapet* med några fysiska träffar om möjligheten finns.

Adepten menar på att en kombination av fysiska möten med Internetkontakt kan ses som en optimal lösning, då en av fördelarna med ett elektroniskt mentorskap är att det uppmuntrar till spontana träffar, och förfrågningar utan avtalad tid och krav på frågeställningar och förberedelser. Flertalet respondenter anser i likhet med adepten att en kombination av ett fysiskt och elektroniskt mentorskap är det ultimata. Detta eftersom att både mentorerna och adepterna till viss del använt sig av Internet, mestadels för att boka nya tider samt att presentera frågeställningar som önskas diskuteras.

I de mentorskapsprogram en av mentorerna varit delaktig i brukar han och adepten själva komma överens om hur ofta träffarna ska ske samt hur länge de ska pågå. Han menar på att de vid vissa tillfällen inte har lika mycket att diskutera som vid andra tillfällen. I sådana fall hävdar vi författare att Internet, telefon och e-post, är utmärkta kommunikationsverktyg när det gäller spontanitet och att ställa en kort fråga med förväntning om ett kort svar. Att göra mentorskapet så spontant som det är möjligt kan ses som positivt i och med att fler anser sig ha tid att delta, samtidigt som det kan erfaras negativt, om det skulle vara på det viset att adepten och mentorn inte har någon press på sig alls, och att mentorskapet därmed omedvetet förbises.

En av de yngre adepterna hade gärna sett att den mentorskapsrelation hon deltagit i skulle ha innehållit fler virtuella träffar, då hon anser att ett mentorskap tar mycket tid, tid som hon inte har till förfogande. *Tidsbrist* är en faktor som medför att det traditionella mentorskapet kan upplevas bristfälligt, i jämförelse med det elektroniska mentorskapet som når ett bredare och större deltagande (Milne, 2005, s. 50). Den största fördelen med ett elektroniskt mentorskap hävdar adepterna vara tidsbesparingen. De menar att en ledares största utmaning idag är relaterad till tid. Ledare har mindre tid till att reflektera och diskutera viktiga frågor. Han anser dock inte det elektroniska mentorskapet vara en lösning till dilemman. Istället menar experterna, mentorskapet bygga på det personliga mötet och den avsatta tiden, där det ska finnas tillfälle till att diskutera, vrida och vända på saker och ting. Mentorerna hävdar till skillnad från adepterna att ett elektroniskt mentorskap som till exempel innefattar e-postskrivande kan försvåra spontaniteten, vid en liknelse med ett samtal.

Det som kan konstateras är att det finns olika syn på mentorskapets innebörd och målet med att delta. Viktigt är att vid ett tidigt möte tillsammans gå igenom vilka förhållningsregler som ska vara gällande för mentorskapet så att alla parter strävar efter att uppnå det som förväntas. Att ett mentorskap kräver viss tid är ett faktum, samtidigt som de respondenter som alla haft erfarenheten av ett traditionellt fysiskt mentorskap menar på att höjdpunkten med mentorskapet är att träffas och sitta ned och prata med varandra. I och med att den mesta kommunikationen numera sker via Internet anser vi det vara ett tillfälle att få träffa en person, på avtalad tid för att utbyta erfarenheter. Det händer nämligen inte lika ofta i dagens allt mera stressade samhälle.

Mueller (2004, s. 53-54) anser det elektroniska mentorskapet främsta egenskaper vara dess *kostnadseffektivitet*, i och med att både transportkostnader och kostnader relaterade till den avlagda arbetstiden minskar.

Experterna framställer att ett mentorskap på distans kan vara en bra lösning, då det både kan bli dyrt och krävas mycket tid för att kunna träffas. De poängterar dock att ingenting ersätter det personliga mötet, vilket anses vara den absolut bästa metoden för ett mentorskap. En av adepterna bedömer de största fördelarna med det elektroniska mentorskapet vara den smidiga tids- och kostnadseffektiva lösningen med kontakt över Internet eller telefon.

Det elektroniska mentorskapet, vars kommunikation kan baseras på kontakt via e-post, innebär att en asynkron, eller *tidsförskjutning* kan uppstå. Tidsförskjutningen kan å ena sidan tolkas som en möjlighet då tid för reflektion och eftertanke ges, men å andra sidan uppfattas som en nackdel i och med tiden för omedelbar respons och feedback dröjer. En fysisk interaktion däremot skapar möjlighet till direkt ömsesidig påverkan och gensvar. (Ensher m fl, 2003, s. 264-68) Att enbart använda sig av e-post för att bedriva ett mentorskap är ingenting experten tror på, då adepten först måste skriva ned allt vad den känner, för att sedan låta mentorn läsa allt och kommentera, vilket tar betydligt längre tid än om samtalet skulle föras verbalt. Detta är någonting som tar lång tid i och med att långa texter kan behöva författas för att kunna sätta in den andre kontexten. Nackdelen som vi ser med e-post är att det tar lång tid att beskriva sina känslor. Å andra sidan kan det gå fort att skriva ned en kort fråga eller fundering. Det positiva med att skriva e-post är att båda parter får tid till eftertanke samt att kunna fundera ut svar. Det kan även inträffa att någon av parterna är väldigt stressad vid ett mentorskapsmöte, varför det då kan underlätta med att ta kontakt och skriva ned en fråga eller ett svar när tillfälle ges.

Textkommunikation kan upplevas som en svaghet, speciellt om inte parterna till en början träffats personligen. Det kan då upplevas vara mer komplicerat att beskriva problemet, lösningen samt känslorna kring förfrågningen eller vägledningen virtuellt (Bierema m fl. 2002, s. 221). Ett flertal av respondenterna poängterar att en mentorrelation först bör etableras genom ett fysiskt möte, för att ett elektroniskt mentorskap i form av e-post eller telefon ska vara möjligt. En adept och hans mentor arbetade tillsammans och kände varandra innan deras elektroniska mentorskap påbörjades. Detta anser adepten vara till fördel i de fallen ett elektroniskt mentorskap är påtänkt. Han belyser att mentorn och adepten inte nödvändigtvis behöver känna varandra innan ett elektroniskt mentorskap påbörjas men att träffas personligen kan vara en fördel. Att träffas fysiskt och lära känna varandra hävdar vi minskar missförstånd mellan parterna, då det kan vara lättare att förstå ett visst beteende eller skrivsätt. Om parterna träffats kan det leda till att en visualisering görs när träffarna sker virtuellt, och att mentorn och adepten på så sätt gör sig påmind om hur den andre personen pratar eller skriver.

Hiltz och Johnson (1990, s. 742-744) anser att det kan upplevas som lättare att formulera sig och *uttrycka känslor* och funderingar till en person som är fysiskt närvarande. Experterna anser att känslor, tankar och funderingar inte kan uttryckas via Internet, i och med att kroppsspråket spelar stor roll för de signaler som skickas ut. Adepten bedömer det också vara svårt att uttrycka känslor över Internet.

Detta till skillnad från en av mentorerna som anser att känslor, tankar och funderingar lika väl kan uttryckas via e-post eller telefon som vid en fysisk kontakt, och menar att det är en generationsfråga, samt vana av datahantering.

Frågan om känslor kan uttryckas via Internet anser vi vara relaterad till vana av data och Internetanvändning samt hur om det finns erfarenheter av andra relationer på Internet. För de personer som tycker det är jobbigt att uttrycka sig med en annan fysiskt närvarande person kan det elektroniska mentorskapet vara ett alternativ. Detta speciellt eftersom att det är få blyga personer som vågar ta för sig och söka sig till ett mentorskapsprogram. För dessa personer kan det vara lättare att våga öppna sig och uttrycka känslor genom att exempelvis skriva en e-post, och därmed få stöd och peppning till att utföra vissa saker. Experten har erfärit att det alltid är blyga personer, och personer som tycker det är jobbigt att tala inför andra som aldrig söker sig till mentorskapsprogrammen, trots att det förmodligen är dessa personer som är i störst behov av en mentor.

Bierema m fl. (2002, s. 221) hävdar istället att en textbaserad kommunikation ökar risken för *missförstånd* mellan parterna. Ett flertal av respondenterna har erfarenhet av att saker och ting kan missuppfattas och misstolkas av andra via exempelvis e-post. Missförstånd mellan mentor och adept kan öka via ett elektroniskt mentorskap på grund av att personer som idag som skriver e- post inte innan tänker igenom vad som skrivs eller dess formuleringar. Det är logiskt sätt lättare att uttrycka sina känslor genom fysisk kontakt med en annan människa, även om det skiljer sig från person till person, samt har att göra med hur vana personerna är att använda det skriftliga språket.

Mueller (2004, s. 56) menar att adepten uttrycker sig bättre via e- post än han/hon gör vid ett fysiskt möte där makt och statusskillnaden kan bli för påtaglig. I det traditionella mentorprogrammet där mentorrelationen med en ofta äldre och mer erfaren mentor och en yngre adept finns det risk för ett *maktförhållande* där mentorn blir maktfull och adepten underordnad. (Mueller, 2004, s. 54) Enligt Bierema och Meriam m fl. (2002, s. 221-222) kan även segregering av exempelvis demografiska; kön- och rasskillnader uppstå vid ett fysiskt mentorskap, vilket kan minimeras med elektroniskt mentorskap då interaktionen inte grundar sig på en fysisk närvaro. Att mentorn skulle utforma någon form av maktförhållande anser experterna höra till historien och de mentorer som utövar ett maktmissbruk aldrig blir rekommenderade som mentorer. Det faktum att mentorn är den med mera erfarenhet, och som oftast, men inte alltid är äldre än adepten. Det anser vi medföra en viss respekt för mentorn på ett sätt som gör adepten underordnad denne, vilket i sin tur leder till ett ineffektivt mentorskap. Samtidigt har detta givetvis att göra med den specifika kontexten, vilken skiljer sig från fall till fall och mentor till mentor.

För att en textbaserad interaktion mellan en mentor och en adept ska fungera förutsätts som beskrivet ovan, goda läs och *skrivkunnigheter*, samt goda *datakunskaper*. Den här aspekten kan därför antingen bidra till för- eller nackdelar för det elektroniska mentorskapet beroende av individens data och teknikförmåga. (Hiltz & Johnson, 1990, s. 742-744)

Den yngre adepten hennes mentor hade viss kontakt via Internet och e-post, då genom att boka in tider och förbereda frågeställningar inför mentorträffarna. I och med att hon har en positiv inställning till ett elektroniskt mentorskap hade hon gärna haft mer elektronisk kontakt och mindre fysiska träffar. Anledningen till att de inte kommunicerade via Internet anser adepten bero på den generationsskillnad som förelåg mellan henne och hennes mentor, då mentorn var 70 år utan vidare kunskaper kring data eller e-post. Som vi tidigare argumenterat bör både mentorn och adepten ha god dataförståelse, samt vara läs och skrivkunnig. Internet är ett relativt nytt fenomen som inte har haft lika många användare från den äldre, som från den yngre generationen. Det kan medföra att flertalet unga är i större utsträckning positiva till ett elektroniskt mentorskap, än dem med mindre erfarenhet.

En fördel med det elektroniska mentorskapet är att den *geografiska placeringen saknar betydelse*. Det underlättar och medför att en kontinuerlig interaktion med andra personer, kan ske överallt i hela världen, utan ett fysiskt möte. (Ensher m fl, 2003, s. 264) Fördelen med ett elektroniskt mentorskap anser mentorerna, adepterna och experterna vara att stora avstånd mellan mentor och adept inte blir något hinder. Personer som bor i olika delar av landet eller på andra platser i världen kan delta i ett mentorskap. Det elektroniska mentorskapets största fördel är de gånger då mentorn och adepten befinner sig på skilda orter och därmed inte kan träffas fysiskt. Adepten och mentorn med erfarenhet av ett elektroniskt mentorskap anser att deras mentorskapsrelation inte skulle kunna vara möjliga om det inte vore för att de kunde höras via Internet, telefon, e-post eller webbkamera. Adepten ser även till de mobila nyckelpersoner och chefer som befinner sig i ett flertal länder under en och samma vecka. I och med att ett mentorskap kan baseras elektroniskt möjliggörs fler karriärmöjligheter för personer i chefspositioner. Nackdelen beskriver mentorn vara problemet att inte se varandra och uppfatta kroppsspråk. Samtidigt som han anser det ha att göra med inställning, och att förtroende och tillit mycket väl kan skapas och underhållas vid ett elektroniskt mentorskap.

Att ett mentorskap är möjligt oavsett om mentorn och adepten befinner sig på samma ort eller inte ser vi som en möjlighet i dagens samhälle, då allt fler är i behov av ett mentorskap. Ett elektroniskt mentorskap innebär att fler mentorskapsrelationer skulle kunna skapas. Det var däremot få av de respondenter som intervjuades som kände till fenomenet. Att se varandra ansikte mot ansikte medför en vidare förståelse för den andre individen, i och med att även kroppsspråk framträder vid konversationen. Att få ett elektroniskt mentorskap att fungera anser vi vara relaterat till den inställning mentorn och adepten har till metoden. Vill parterna få relationen att fungera så går det.

6.5 Förändringsprocesser

Slutligen ämnar vi diskutera de förändringsprocesser som kan uppstå i och med ett framtida elektroniskt mentorskap, och vilka faktorer som skulle kunna komma att påverka fenomenets fortsatta utveckling.



Figur 13. Teoretisk referensram, förändringsprocesser.

Kets de Vries och Balazs (1998, s. 612) hävdar att en förändring kan vara svår att genomföra. Anledningen är att människor i allmänhet har en tendens att stanna kvar i invanda beteenden och har problem med att ändra perspektiv och åsikter. Då människor generellt ställer sig skeptiska och har *svårt att acceptera förändringar*, innebär det att individen bör informeras om den positiva aspekten en förändring kan medföra. En av experterna anser ett elektroniskt mentorskap vara en bra metod för personer som befinner sig på distans till varandra, men menar på att om det finns möjlighet att träffas i person, så är det bästa alternativet, vilket flertalet respondenter är eniga om. En orsak till detta kan ha att göra med att inte alla provat på ett elektroniskt mentorskap, utan endast spekulerar kring vad de tror. Adepten som under en längre tid använt sig av ett elektroniskt mentorskap förutspår att det kan komma att vara en framtida mentorskapsmetod. De som använder sig av ett elektroniskt mentorskap är generellt mer positiva än de som inte använt metoden. Det elektroniska mentorskapet verkar ännu inte ha haft någon större genomslagskraft. Även om många ser fördelarna är nackdelarna mer framträdande. Att hänga med i förändringar är viktigt för att ha en chans i dagens föränderliga samhälle.

Kunskap och vidgade perspektiv att se och uppfatta saker kan medföra en *konkurrensfördel* gentemot andra företag som inte innehar denna kunskap och medvetenhet. (Ikujiro, 1991, s. 96) En av mentorerna är inte främmande för ett elektroniskt mentorskap. Han menar på att tekniken och utvecklingen måste bejakas för att ta reda på vilka möjligheter den kan bidra med. Vi anser att förutsättningarna för att ett elektroniskt mentorskap ska kunna ersätta ett fysiskt traditionellt mentorskap, är att organisationen och individen är medveten om att denna förändring kan vara nödvändig. Det krävs även resurser, såsom kunskap, tekniker, system och tydliga strukturer för att förändringen ska kunna ses som givande. Detta speciellt eftersom att osäkerhet, och okunskap är den största orsaken till varför förändringar inte accepteras.

Att introducera elektroniskt mentorskap kan ta tid och kräva en del resurser, beroende både på individens *attityd*, samt *vana* av att använda Internet och e-post. Hintze och Skatt (2006) redogör för att Internetanvändandet ökar i popularitet, och att ett av de vanligaste användningsområdena är att skicka och ta emot e-post. När det gäller inställning till elektroniskt mentorskap, relaterar experten attityden till den vana individen har av att arbeta elektroniskt.

Vi anser att mottagligheten av ett elektroniskt mentorskap i stor utsträckning beror på individens vanor och seder knutna till Internet, e-post och annan elektronik.

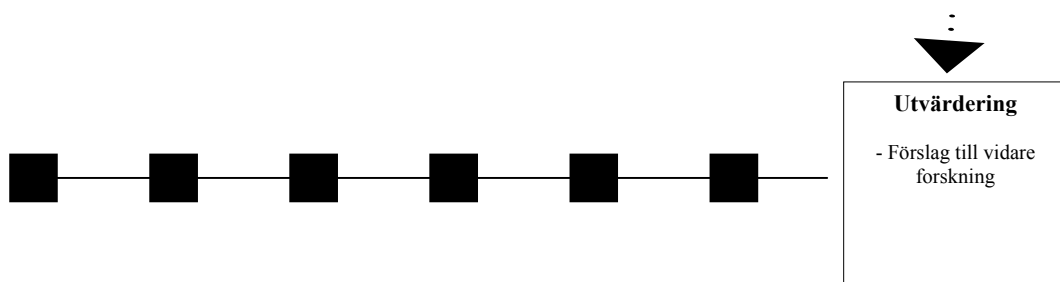
Jönsson (2007) anser att det inte längre går att tala om någon *generationsklyfta* i och med att totalt 62 procent svenskar använder Internet varje dag. Mentorerna anser att ålder och generationsskillnader skulle kunna påverka mottagandet av det elektroniska mentorskapet, i och med yngre personer idag har en större Internet och datavana. Mottagligheten har även har att göra med individens inställning. Adepten relaterar till sin egen erfarenhet av det mentorskap hon deltagit i och bedömer att detta definitivt är en generationsfråga. Hon beskriver att inställningen hennes 70-åriga mentor förmodligen skulle ha haft till det elektroniska mentorskapet skulle ha varit negativ och uppfattas som opersonlig och invecklad.

Att Internet ökar i användandet bland skilda åldrar, anser vi vara gynnande för att ett elektroniskt mentorskap ska kunna fungera. E-post är ett fungerande verktyg för att göra upp om träffar och ombokning av tider, och att mentorn och adepten inte ska använda sig av datorn istället för att träffas. Den yngre generationen beskrivs blivit duktig på att beskriva känslor, vilken inte den äldre generationen är i samma utsträckning.

Det som kan vara till nackdel för ett elektroniskt mentorskap, är att den äldre generationen inte har samma uppfattning om Internet som ett lämpligt verktyg att använda sig av för att bedriva olika relationer på. Detta är också någonting som kan relateras till vanan att inneha virtuella relationer. De flesta respondenter är överens om den bästa lösningen är att kombinera ett fysiskt mentorskap med ett elektroniskt. Det vill säga när det är nödvändigt, till exempel om mentorn och adepten befinner sig på skilda orter. Vi förutspår att det elektroniska mentorskapet kommer att öka i användandet inom en snar framtid, när allt fler har tidspressade scheman och inte tid att avsätta ett antal timmar i månaden för en mentorträff.

7. Utvärdering

Kapitlet om slutsatser har utgångspunkten i syftet. Målet är att belysa betydande faktorer som framkommit i studien. Vi kommer därför att föra en diskussion kring både det traditionella och elektroniska mentorskapet för att vidare kunna svara på vår frågeställning; i vilken utsträckning ett elektroniskt mentorskap skulle kunna ersätta det fysiska mentorskapsmötet. Slutligen ämnar vi ge förslag till vidare forskning.



Att kartlägga huruvida ett elektroniskt mentorskap skulle kunna bidra till ett nyttjande av erfarenhetsutbyten, och därmed vara ett framtida alternativ till det traditionella fysiska mentorskapsmötet var syftet med studien. För att uppnå syftet krävdes en definiering av mentorskapets historiska utveckling och introducering till dess karaktär och betydelse. En diskussion om ett tentativt innehåll i ett framtida elektroniskt mentorskap har förts, för att slutligen kunna bedöma på vilket sätt ett elektroniskt mentorskap skulle kunna bidra till ett ökat, respektive minskat användande av det traditionella mentorskapet. Detta genom att argumentera för det elektroniska mentorskapets olika barriärer och möjligheter.

Perspektivet vi utgått ifrån har varit ledarens, för att utvärdera mentorskapets betydelse samt behov och efterfrågan efter ett elektroniskt baserat mentorskap. Studien visar på ett behov av mentorskap i dag. Behovet innefattar såväl ledare som anställda, då ett av syftena med mentorskapet är individens personliga samt karriärmässiga utveckling. Vi inledde studien med en diskussion kring det rådande kunskapstörstiga samhället, med strävan om att producera ny kunskap. Att uppnå en effektiv konkurrensfördelaktig organisation för dagens företag innebär ett krav på välmående och motiverad personal. Ett sätt att nå upp till dessa krav är med hjälp av mentorskap. Ett mentorskap öppnar upp för personlig vägledning, där mentorn finns till som stöd, vän, rådgivare och bollplank, vilket vi anser vara en unik förutsättning för både ett avancemang i karriärmässig och individuell utveckling.

Styrkan med ett traditionellt mentorskap är den fysiska kontakten som existerar mellan mentorn och adepten. Att företag växer, blir större samt mindre personliga, medför att individen söker sig till en personlig kontakt, till exempel en mentor.

Diskussionen som förs är huruvida denna kontakt måste vara fysisk, eller om det är en kontakt, oavsett form individen är i behov av. Med det menas att kontakten lika gärna skulle kunna vara virtuell, och att mentorskapet därmed skulle definieras som elektroniskt. Det som är av betydelse är att adepten och mentorn i ett initialt skede av mentorskapsrelationen lär känna varandra, för att kunna grundlägga en förtroendeingivande relation. Detta i och med att förtroende är grundläggande för ett fungerande mentorskap.

Det resultat som framkommit är att det elektroniska mentorskapet ännu inte haft någon markabel genomslagskraft vare sig bland det lokala eller regionala företagandet, då få känner till begreppet och är medveten om vad ett elektroniskt mentorskap innebär. Däremot visar det sig att de internationella företagen har större kännedom om fenomenet. Det som kan utskiljas är att flertalet respondenter som intervjuats har en negativ inställning till ett elektroniskt mentorskap, vilken kan vara en föreliggande orsak till att denna typ av mentorskap ännu inte accepterats som en fungerande mentorskapsmetod.

En anledning till att det elektroniska mentorskapet ännu inte mottagits och accepterat som en fungerande mentorskapsmetod kan relateras till den ovana både mentorer och adepten har av virtuella relationer, samt ovana av data och Internetanvändande. Det kan även associeras till inställning och attityder av elektronik eller Internet, samt viljan av att förändra och prova på andra tillvägagångssätt. Att de personer utan erfarenhet av ett elektroniskt mentorskap, eller kännedom om begreppet ställer sig funderande till fenomenet som alternativ till det traditionella fysiska mentorskapsmötet, kan även bero på bristen av svenska vetenskapliga undersökningar. Det blir därmed svårare att associera till, men även mer problematiskt att bevisa dess effekt. Trots ett rådande motstånd till det elektroniska mentorskapet, anser vi denna typ av mentorskap ha potential att utvecklas till en framtida mentorskapsmetod, med ett antal utgångspunkter.

För att det elektroniska mentorskapet ska kunna utvecklas krävs det en förståelse för begreppets innebörd. Det gäller speciellt för de rutinerade mentorer, som ständigt får nya förfrågningar om att vara mentor, men som tackar nej till dessa, då vissa av de förutsättningar de anser måste vara uppfyllda för att ett mentorskap ska kunna fungera inte uppfyllts. Till exempel på grund av att mentorn och adepten befinner sig på distans från varandra. Mentorerna har ofta en bakgrund från att ha varit med i någon form av organiserade mentorskapsprogram, där tydliga struktureringar och riktlinjer funnits för att underlätta för mentorn om vad som krävs för ett lyckat mentorskap. Detta gäller även för de personer som utformar och driver organiserade mentorskapsprogram, som informerar både mentorn och adepten vilka riktlinjer som gäller för att få mentorskapsrelationen att fungera. Är någon av de inblandade parterna inte mottagliga för förändring, och ett elektroniskt mentorskap, leder det till en hämmad utveckling för fenomenet.

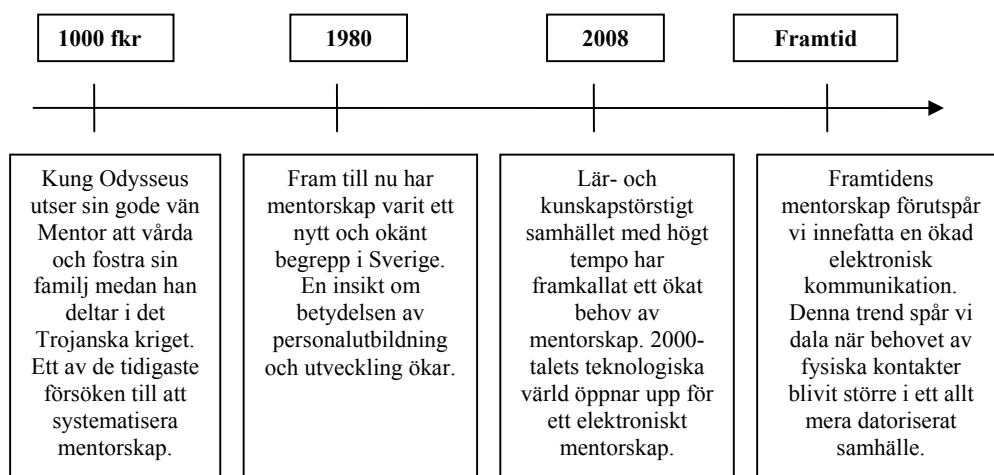
En åtgärd till att förändra inställningen av det elektroniska mentorskapet, är genom att framställa de fördelar mentorskapsmetoden medför. En av det elektroniska mentorskapets styrkor är dess tid- och kostnadseffektivitet, såsom kostnad för förlorad arbetstid, eller resor från och till mentorskapsträffarna. Det avser speciellt ledare med generellt mindre tid till förfogande.

Ett elektroniskt mentorskap öppnar även upp för geografiska gränser mellan mentor och adept, där distans mellan parterna inte är av någon betydelse. Med detta ökar tillgängligheten för ett mentorskap bland personer som tidigare inte kunnat delta i en mentorskapsrelation.

Andra styrkor med det elektroniska mentorskapet är den spontanitet metoden medför. Adepten har på så sätt möjlighet att till exempel via e-post skicka en spontan rådfrågning, med förväntan om ett snabbt svar. Spontana mentorskapsrelationer och flexibilitet i en relation är något vi uppmuntrar till. Detta i och med att matchning mellan tid, resurser och behov ser olika ut mellan olika mentorer och adepter, samt skiljer sig från en mentorskapsrelation till en annan. Åsikterna om vad som anses vara den ultimata metoden skiljer sig åt, varför mentorskapet bör anpassas efter den enskilda mentorskapsrelationen.

Det elektroniska och traditionella mentorskapet kan anses som jämbördiga, gällande mål och syfte med själva mentorskapet. Det är snarare metoderna och hur mentorskapet utförs som skiljer sig åt. Vi bedömer därför inte den elektroniska mentorskapsmetoden kunna jämföras med det traditionella fysiska mentorskapsmötet, i frågan om vilken metod som är den optimala, i och med att dess karaktär skiljer sig åt.

Vi anser inte det elektroniska mentorskapet vara utbytbart mot det fysiska mötet. Det tentativa innehållet för ett framtida elektroniskt mentorskap ser vi vara en kombination av både virtuella och fysiska mentorskapsmöten. Vi förutspår därför en framtida ökning i användandet av det elektroniska mentorskapet när allt fler aktörer ser fördelarna med metoden, och det teknologiska, datoriserade samhället utvecklas ytterligare. Trenden spår vi dock dala när samhället teknologiserats till den grad att behovet av att återigen träffa och skapa fysiska relationer med människor uppkommer. Det fysiska mentorskapet kommer därmed återigen eftersträvas, och tid som avsätts för andra människor öka. Vi har valt att illustrera mentorskapet med nedanstående tidsaxel, med att kortfattat beskriva dess historik för att vidare framställa vår syn på mentorskapets framtid. (Se figur 14)



Figur 14 *Mentorskapets tidsaxel.*

För att slutligen besvara vår frågeställning; *i vilken utsträckning ett elektroniskt mentorskap skulle kunna ersätta det fysiska mötet mellan mentor och adept i framtiden, argumenterar vi följande.*

- Vi anser inte det elektroniska mentorskapet ersätta det traditionella fysiska mentorskapet, i och med att kontexten bör beaktas. Den ena metoden behöver därmed inte uteslutas mot den andra.
- Det framtida mentorskapet förutspår vi därför bestå i en kombination av det elektroniska samt traditionella mentorskapsmetoderna.
- Detta med förutsättning om att inställning och attityd till det elektroniska mentorskapet förändras, samt en ökad mottaglighet till den virtuella världen.

7.1 Förslag till vidare forskning

I denna studie har fenomenet mentorskap uppmärksammats som företeelse på regional som lokal nivå. Därmed är den internationella aspekten på fenomenet utelämnad. Eftersom det tidigare inte gjorts några liknande studier gällande elektroniska mentorskapets framtid menar vi att detta kan vara en hjälp för experter, mentorer och adepter att få inblick och ökad förståelse för framtidens mentorskap för att utveckla den befintliga traditionella mentorskapsmetoden.

Det elektroniska mentorskapet är långtifrån utforskat. Metoden befinner sig fortfarande i utvecklingsfasen och kännedomen om dess innebörd och unika möjligheter är inte fullt upptäckt. De respondenter vi intervjuat har gett oss en uppfattning om hur nuvarande beteenden, attityder och inställningar ser ut kring dagens elektroniska mentorskap. Detta har möjliggjort en djupare utvärdering av framtidens förutsättningar för metodens framgång. Utifrån våra resultat har vi även kunnat bidra med förslag som kan vara till hjälp i en vidareutveckling av framtidens mentorskap. Studien kan vara ett underlag för en vidare diskussion kring huruvida nuvarande beteenden, attityder och inställningar till det elektroniska mentorskapet skulle kunna förändras.

Vissa författare anser att organiserade mentorskapsprogram ska öka förutsättningarna för kvinnor i deras kompetens och personliga utveckling. Kvinnligt och manligt mentorskap är en aspekt vi inte berört i vår studie. Det skulle vidare vara intressant att granska eventuella skillnader mellan genus i och med att det exempelvis är vanligare med mentorskapsprogram riktade till kvinnliga ledare.

Referenser

Litteratur

- Ahlström, G. (2002). Mentorskap- erfarenheter för personlig och professionell utveckling. Kristinastad: Liber ekonomi
- Arhén, G. (1991). Mentorskap- viktig del i all chefsutveckling. Helsingborg: Liber Ekonomi/Almqvist & Wiksell
- Backman, J. (1998) Rapporter och uppsatser. Studentlitteratur, Lund
- Bell, C. R. (1997). Handbok i mentorskap, hur man hjälper en annan människa att lära och utvecklas. Borgå, Finland: Egmont Richter AB
- Berg, M. E. (2004). Coaching- att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas. Lund: Studentlitteratur
- Boëthius, M. (1995). Mentorskap, hur och för vem? Oskarshamn: AB Primo
- Elmén, B. (2007). Ta täten med hjälp av en mentor. Farsta: Books on Demand
- Johansson Lindfors, M-B. (1993). Att utveckla kunskap- om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskapliga kunskapsbildningar. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, S (1997). Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund: studentlitteratur
- Lantz, A (1993). Intervjumetodik, den professionellt genomförda intervjun. Lund: Studentlitteratur
- Flaa, P. et al. (1998). Introduktion till organisationsteori. Lund: Studentlitteratur
- Franzen, C., Johnsson, J. (1994). Mentorskap som metod och möjlighet. Stockholm: Stockholms offset
- Megginson, D. Clutterbuck, D. (2005). Coaching & Mentorskap- utveckla dina egna tekniker. Jönköping: Brain Books
- Merriam, S. B. (1998). Case Study Research in Education Aqualative Approach, San Fransisco, California: Josey-Bass Inc
- Murray, M., Owen, M .A (1991) Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring program. San Francisco; Jossey-Bass

Stelter R. (2003). Coaching- lärande och utveckling. Malmö: Liber Ekonomi

Wikström, C. (2007). Vinnande mentorskap- en praktisk handbok. Halmstad: Ekerlids förlag

Zey, M. G. (1988, January), A mentor for all reasons. *Personnel Journal*, s. 46-51.

Vetenskapliga artiklar

Bierema, L. L., Hill, J. R. (2005). Virtual Mentoring and HRD. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7, No: 4, p. 556-568.

Bierema, L. L., Merriam, S, B. (2002). E-mentoring: Using Computer Mediated Communication to Enhance the Mentoring Process. *Innovative Higher Education*, Vol. 26, No: 3, Spring, p. 211-227.

Ensher, E. A., Heun, C., Blanchard, A. (2003). Online mentoring and computer-mediated communication: New directions in research. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 63, Issue: 2, October, p. 264-288.

Headlam- Wells, J. et al. (2006). Encounters in social cyberspace: e-mentoring for professional women. *Women in Management Review*. Vol. 21, No: 6, p. 483-499.

Hiltz, S.R., Johnson, K. (1990) User satisfaction with computer-mediated communication systems. *Management Science*, Vol 36, No: 6, p. 739-764.

Hunt, K. (2005). E-mentoring: solving the issue of mentoring across distances. *Development and Learning in Organizations*. Vol. 19, No: 5, p. 7-10.

Ikujiro, N. (1991). The Knowledge- Creating Company. *Harvard Business Review*. Vol. 69, Issue 6, p. 96-104.

Kakabadse, N. K, et al. (2006). Consultant's role: A Qualitative Inquiry from the Consultant's Perspective. *Journal of Management Development*. Vol. 25, Issue: 5, p. 416-424.

Kets de Vries, M., Balazs, K. (1998). Beyond the Quick Fix: The Psychodynamics of Organizational Transformation and Change. *European Management Journal*. Vol. 16, No: 5, p. 611-622.

Kram, K. (1983) Phases of the Mentor Relationship. *The Academy of Management Journal*, Vol 26, No: 4/83, p 608-625.

Kram, K., Arthur, M. B. (1985). Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 30, Issue: 3, p. 454-456.

Milne, J. (2005). Personal computing: how can mentoring or coaching by e-mail help learners get more out of e-learning?, *IT Training*, No. January, p. 48-52.

Mueller, S. (2004). Electronic mentoring as an example for the use of information and communications technology in engineering education. *European Journal of Engineering Education*, Vol. 29, No: 1, March, p. 53–63.

O'Neill, D, K., et al. (1996). Online Mentors: Experimenting in Science Class. *Educational Leadership*, Vol. 54, No: 3, p. 39-42.

Patton, M.Q. (1987). How to use qualitative Methods in Evaluation. Newbury Park: Sage Publications.

Reid, F.J.M., Mallinek, V. Stott, C.J.T., Evans, J.St.B.T, (1996) The messaging threshold in computer-mediated communication. *Ergonomics*, Vol 39, No: 8, p.1017-1037.

Weedman, J. (1991) Task and non-task functions of a computer conference used in professional education: a measure of flexibility. *International Journal of Man-Machine Studies*, Vol 34, p. 303-318.

Internetkällor

Jönsson, M. (2007-05-23). Detta är en liten medierevolution. Svenska Dagbladet, 2007-11-19, kl. 11.15.

Tillgänglig: <http://blogg.svd.se/reklamochmedier?id=3894>

Hintze, A., Skatt, P. (2006-12-18). Populärt med e-post och leta efter varor och tjänster. Statistiska centralbyrån, 2007-11-17, kl. 10.52.

Tillgänglig: http://www.scb.se/templates/pressinfo_187176.asp.

Shea, G. F. (2001). Mentoring: How to Develop Successful Mentor Behaviors. Menlo Park, CA, USA: Course Technology Crisp. , 2007-11-22 kl 13.30

Tillgänglig: <http://site.ebrary.com/lib/umeaub/Doc?id=10058896&ppg=16>

Östlund, M, (2007-11-06), ”17 procent av kvinnorna har träffat en partner på nätet”. Dagens Media, 2007-11-22 kl 14.30

Tillgänglig: http://www.dagensmedia.se/mallar/dagensmedia_mall.asp?version=132443

Bilaga 1. Intervjuguide till experter

- **Information om respondenten**

1. Beskriv dig själv (din bakgrund, utbildning, ålder, arbetssituation)

- **Mentorskap**

2. Hur skulle Du beskriva ett mentorskap?

3. Hur fungerar ett mentorskap (hur går processen till, från början till slut)?

4. Vad har Du för erfarenheter kring mentorskap?

5. Vad innebär det att vara adept/mottagare och mentor?

6. Hur bedömer Du behovet av ett mentorskap vara idag?

7. Hur ser Du att mentorskap har förändras under de senaste 10-15 åren?

- **Mentorskapets matchningsprocess**

8. Vilka faktorer bör vara uppfyllda för att ett mentorskap ska fungera?

9. Vilka kriterier bör en mentor besitta för att vara en bra mentor?

10. Vad anser Du vara den största förtjänsten av ett mentorskap?

11. Bör mentorskapet varit inriktat på att vägleda mottagaren/adepten i sin karriärmässiga och/eller personliga utveckling?

12. Vad anser Du vara de största nackdelarna med ett mentorskap (om några)?

- **Elektroniskt mentorskap**

13. Har Du någon erfarenhet av att mentorer och mottagare/adepter haft kontakt med varandra med elektronisk hjälp, istället för att träffas fysiskt (exempelvis via e-post, telefon, webbkamera)?

14. Har Du hört talas om elektroniskt mentorskap (där kontakten mellan mentor och mottagare/adept sker via Internet, till exempel via e-post, webbkamera och inte via fysisk kontakt)?

15. Om ja; beskriv Din generella uppfattning om Internet som metod för att genomföra ett mentorskap?

16. Om nej; Vad är Din förutsägning om Internet som metod för att genomföra ett mentorskap?

- **Barriärer och möjligheter med ett elektroniskt mentorskap**

17. Vad anser Du vara de största fördelarna med ett elektroniskt mentorskap?

18. Vad anser Du vara de främsta nackdelarna med ett elektroniskt mentorskap?

19. I vilken utsträckning anser Du att känslor (tankar och funderingar) kan uttryckas via exempelvis Internet?

- **Förändringsprocessen**

20. Anser Du att ett elektroniskt mentorskap skulle kunna vara ett framtida alternativ till det traditionella mentorskapet (där mentor och adept träffas fysiskt)?

21. Hur tror Du att omställningen från ett fysiskt mentorskap till ett elektroniskt mentorskap kan upplevas och uppfattas av mentorer och mottagare/adepter (hur mottaglig förändringen är för inblandade)?

22. Hur kan ålder och olika generationer inverka på mottagandet av det elektroniska mentorskapet?

Bilaga 2. Intervjuguide till mentorer

- **Information om respondenten**

1. Beskriv dig själv (din bakgrund, utbildning, ålder, arbetssituation)

- **Mentorskap**

2. Hur skulle Du beskriva ett mentorskap?
3. Hur fungerar ett mentorskap och vad innebär det att vara mentor (hur går processen till, från början till slut)?
4. Hur länge har Du varit mentor?
5. Hur länge har Du varit delaktig i ett mentorskap/hur länge var Du delaktig?
6. Hur har Du och Dina mottagare/adepter kommit i kontakt med varandra?
7. Vad tror Du att mentorskapet haft för betydelse för mottagaren/adepten, i jämförelse med om personen inte skulle ha haft en mentor?
8. Hur bedömer Du behovet av ett mentorskap vara idag i jämförelse med förr i tiden?
9. Anser Du att ledare speciellt är i behov av mentorskap?

- **Mentorskapets matchningsprocess**

10. Diskuterade Du och mottagaren/adepten igenom vad målet med mentorskapet var, samt vilka förväntningar som fanns?
11. Vilka faktorer bör vara uppfyllda för att ett mentorskap ska fungera, och hur har dessa faktorer blivit uppfyllda i er relation?
12. Vilka kriterier anser Du att en mentor bör besitta för att vara en bra mentor?
13. På vilket sätt har Du utvecklats genom att ha varit mentor?
14. Hur anser Du att Ditt engagemang och resurser motsvarar mottagaren/adeptens förväntningar?
15. Vad anser Du vara den största förtjänsten och främsta nackdelarna av ett mentorskap

16. Hur frekvent träffas Du och mottagaren/adepten och vem är det som tar initiativet till att Ni ska träffas?

- **Elektroniskt mentorskap**

17. Har Du och Din mottagare/adept haft kontakt med varandra via exempelvis Internet, istället för att träffas fysiskt (via e-post, webbkamera)?

18. Har Du hört talas om Internetbaserat eller elektroniskt mentorskap (där kontakten mellan mentor och mottagare/adept sker via Internet, till exempel via e-post och inte via fysisk kontakt)?

19. Om ja; beskriv Din generella uppfattning om Internet som metod för att genomföra ett mentorskap?

20. Om nej; Din förutsägning om Internet som metod för att genomföra ett mentorskap

- **Barriärer och möjligheter med ett elektroniskt mentorskap**

21. Vad anser Du vara de största fördelarna och främsta nackdelarna med ett elektroniskt mentorskap?

22. Hur ser Din vana ut kring användandet av Internet (e- post, e- konferenser, informationssök) och behärskandet av att skriva på tangentbord?

23. Till vilken utsträckning anser Du att känslor (tankar, funderingar) kan uttryckas via Internet?

- **Förändringsprocessen**

24. Anser Du att ett elektroniskt mentorskap skulle kunna vara ett framtida alternativ till det traditionella mentorskapet (där mentor och adept träffas fysiskt)?

25. Hur tror Du att omställningen från ett fysiskt mentorskap till ett elektroniskt mentorskap kan upplevas och uppfattas av mentorer och mottagare/adepter (hur mottaglig förändringen är för inblandade)?

26. Hur kan ålder och olika generationer inverka på mottagandet av det Internetbaserade mentorskapet?

Bilaga 3. Intervjuguide till mottagare/adept

- **Information om respondenten**

1. Beskriv dig själv (din bakgrund, utbildning, ålder, arbetssituation)

- **Mentorskap**

2. Hur skulle Du beskriva ett mentorskap?
3. Hur fungerar ett mentorskap och vad innebär det att vara adept (hur går processen till, från början till slut)?
4. Hur länge har Du varit delaktig i ett mentorskap/ hur länge var Du delaktig?
5. Hur har Du och Din mentor kommit i kontakt med varandra?
6. Vad har mentorskapet haft för betydelse för Dig, i jämförelse med föreställningen om Du inte skulle ha haft en mentor?
7. Hur bedömer Du behovet av ett mentorskap vara idag i jämförelse med förr i tiden?
8. Tror Du att ledare är i speciellt behov av mentorskap

- **Mentorskapets matchningsprocess**

9. Diskuterade Du och mentorn igenom vad målet med mentorskapet var, samt vilka förväntningar ni båda hade på mentorskapet?
10. Vilka faktorer bör vara uppfyllda för att ett mentorskap ska fungera och hur har dessa faktorer blivit uppfyllda i er mentorskaprelation?
11. Vilka kriterier anser Du att en mentor bör besitta för att vara en bra mentor?
12. Hur anser Du att Ditt engagemang motsvarar mentorns resurser i form av tid, hjälp och stöd?
13. Vad anser Du vara den största förtjänsten och främsta nackdelarna av ett mentorskap?
14. Hur frekvent träffas Du och Din mentor och vem är det som tar initiativet till att Ni ska träffas?

- **Elektroniskt mentorskap**

15. Har Du och Din mentor haft elektronisk kontakt med varandra exempelvis via Internet, istället för att träffas fysiskt (e-post, webbkamera)?
16. Har Du hört talas om Internetbaserat eller elektroniskt mentorskap (där kontakten mellan mentor och mottagare/adept sker elektroniskt, exempelvis via Internet, till exempel via e-post och inte via fysisk kontakt)?
17. Om ja; beskriv Din generella uppfattning om Internet som metod för att genomföra ett mentorskap?
18. Om nej; beskriv din förutsägning om Internet som metod för att genomföra ett mentorskap.

- **Barriärer och möjligheter med ett Interbaserat mentorskap**

19. Vad anser Du vara de största för- och nackdelarna med ett elektroniskt mentorskap?
20. Hur ser Din vana ut kring användandet av Internet (e- post, e- konferenser, informationssök) och behärskandet av att skriva på tangentbord?
21. Till vilken utsträckning anser Du att känslor (tankar, funderingar) kan uttryckas via Internet?

- **Förändringsprocessen**

22. Anser Du att ett elektroniskt mentorskap skulle kunna vara ett framtida alternativ till det traditionella mentorskapet (där mentor och adept träffas fysiskt)?
23. Hur tror Du att omställningen från ett fysiskt mentorskap till ett elektroniskt mentorskap kan upplevas och uppfattas av mentorer och mottagare/adepter (hur mottaglig förändringen är för inblandade)?
24. Hur kan ålder och olika generationer inverka på mottagandet av det elektroniska mentorskapet?

Bilaga 4. Intervjuguide till respondenter med erfarenhet av elektroniskt mentorskap

- **Information om respondenten**

25. Beskriv dig själv (din bakgrund, utbildning, ålder, arbetssituation)

- **Mentorskap**

26. Hur skulle Du beskriva ett mentorskap?

27. Hur fungerar ett mentorskap och vad innebär det att vara adept/mentor (hur går processen till, från början till slut)?

28. Hur länge har Du varit delaktig i ett mentorskap/ hur länge var Du delaktig?

29. Hur har Du och Din adept/mentor kommit i kontakt med varandra?

30. Vad har mentorskapet haft för betydelse för Dig?

31. Hur bedömer Du behovet av ett mentorskap vara idag i jämförelse med förr i tiden?

32. Tror Du att ledare är i speciellt behov av mentorskap

- **Mentorskapets matchningsprocess**

33. Diskuterade Du och mentorn/adepten igenom vad målet med mentorskapet var, samt vilka förväntningar ni båda hade på mentorskapet?

34. Vilka faktorer bör vara uppfyllda för att ett mentorskap ska fungera och hur har dessa faktorer blivit uppfyllda i er mentorskapsrelation?

35. Vilka kriterier anser Du att en mentor bör besitta för att vara en bra mentor?

36. Hur anser Du att Ditt engagemang motsvarar mentorns resurser i form av tid, hjälp och stöd?

37. Vad anser Du vara den största förtjänsten och främsta nackdelarna av ett mentorskap?

38. Hur frekvent kontaktar Du och Din mentor/adept varandra och vem är det som tar initiativet till kontakten?

- **Elektroniskt mentorskap**

39. Hur upplever Du att er elektroniska mentorskapsrelation fungerar?
40. Träffar Ni varandra i person någon gång?
41. Vad är det främsta motivet till att Ni valt att utveckla en elektronisk mentorskapsrelation?
42. Hade Du hört talas om Internetbaserat eller elektroniskt mentorskap innan Ni påbörjade ert mentorskap?
43. Beskriv Din generella uppfattning om Internet som metod för att genomföra ett mentorskap?

- **Barriärer och möjligheter med ett Interbaserat mentorskap**

44. Vad anser Du vara de största för- och nackdelarna med ett elektroniskt mentorskap?
45. Hur ser Din vana ut kring användandet av Internet (e- post, e- konferenser, informationssök) och behärskapet av att skriva på tangentbord?
46. Till vilken utsträckning anser Du att känslor (tankar, funderingar) kan uttryckas via Internet?

- **Förändringsprocessen**

47. Anser Du att ett elektroniskt mentorskap skulle kunna vara ett framtida alternativ till det traditionella mentorskapet (där mentor och adept träffas fysiskt)?
48. Hur tror Du att omställningen från ett fysiskt mentorskap till ett elektroniskt mentorskap kan upplevas och uppfattas av mentorer och mottagare/adepter (hur mottaglig förändringen är för inblandade)?
49. Hur kan ålder och olika generationer inverka på mottagandet av det elektroniska mentorskapet?