



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Ledarskapsutveckling genom mentorskapsprogram

**En studie av ett mentorskapsprogramms betydelse som
ledarskapsutvecklingsinsats inom offentlig sektor**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Klara Skoog
Handledare: Karin Lumsden Wass
Juni, 2013



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp
År: 2013
Handledare: Karin Wass
Examinator: Per-Olof Thång

Genom ett samarbete mellan offentliga arbetsgivare i Västsverige har ett nätverk för samverkan kring ledarskap i offentlig verksamhet skapats. Nätverket driver bland annat ett mentorskapsprogram för chefer på höga chefspositioner inom de olika offentliga organisationerna. Syftet med denna studie är att undersöka nätverkets Mentorskapsprogram ur ett deltagarperspektiv. För det första syftar studien till att utreda huruvida mentorer och adepter upplever att Mentorskapsprogrammet har haft betydelse för deras egen ledarskapsutveckling och i så fall på vilket sätt. Utöver detta undersöker studien deltagarnas uppfattning om huruvida Mentorskapsprogrammet påverkar de egna organisationerna och i så fall på vilket sätt. Dessutom syftar studien till att utreda hur Mentorskapsprogrammet skulle kunna utvecklas ytterligare.

Tidigare forskning som berörs i studien handlar främst om ledarskapsutveckling, coaching, mentorskap samt studier som tidigare utvärderat ledarskapsutvecklingsprogram. Teorin som presenteras i studien berör ledarskap och kompetensutveckling. Modellerna det totala ledarkonceptet och kompetensformeln har valts för analys av det empiriska materialet.

Metoden som valts är kvalitativ och semistrukturerade intervjuer har använts. Totalt har nio intervjuer med adepter och mentorer som deltagit i Mentorskapsprogrammet genomförts. Dessa intervjuer har sedan transkriberats och analyserats med hjälp av metoden kategorisering för att hitta teman i de intervjuades svar.

Resultatet studien presenterar är att en övervägande majoritet av såväl adepter som mentorer upplevde att Mentorskapsprogrammet haft en positiv betydelse för dem och deras ledarskapsutveckling på många olika sätt. Utveckling av personlig produktivitet, personligt ledarskap, motiverande ledarskap samt strategiskt ledarskap har kunnat konstateras. Gällande frågan om huruvida Mentorskapsprogrammet haft betydelse för organisationerna och i så fall på vilket sätt rådde delade uppfattningar. Vissa menade att organisationernas påverkats i hög grad medan andra menade att detta inte alls varit aktuellt. Gällande Mentorskapsprogrammets utveckling presenterades ett stort antal åtgärder för att kunna förbättra upplägget och skapa större betydelse för både individer och organisationer.

Nyckelord: ledarskap, ledarskapsutveckling, mentorskapsprogram, coaching, kompetensutveckling

Tusen tack!

Studien du nu har framför dig är resultatet av mitt examensarbete inom ramen för Personalvetarprogrammet. Att genomföra detta arbete har på många sätt varit en stor utmaning men också ett roligt projekt för mig. Tack och lov har jag inte varit helt ensam i detta och jag vill därför tacka de personer som hjälpt mig på vägen.

Först och främst vill jag tacka Kerstin Olsson och Malin Andersson på specialiststaben för HR-utveckling på Göteborgs stad som först introducerade mig för studiens ämne och gjorde mig intresserad av att anta uppdraget. Börje Hermansson, ansvarig för Mentorskapsprogrammet som studien berört, ska ha ett stort tack för utlämnande av material och uppgifter som jag har haft stor nytta av men framförallt för ett otroligt engagemang och stöd under hela arbetsprocessen. Jag vill också tacka min handledare Karin Lumsden Wass för många kloka synpunkter som hjälpt till att utveckla arbetet. Jag vill även rikta ett tack till de nio personer som tagit sig tid att delta i studien och som har bidragit med intressanta och givande svar under intervjuerna. Slutligen är hela min familj och mina vänner värda många tusentals tack då de stöttat mig varje dag i den svåra sorg jag gått igenom under tiden för examensarbetet. Utan er hade detta inte varit möjligt.

Göteborg, juni 2013

Klara Skoog

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställningar	2
1.2 Studiens kontext	2
2. Metod	4
2.1 Urval.....	4
2.2 Förberedelse och genomförande av intervjuer	5
2.3 Analysmetod.....	5
2.4 Reliabilitet och validitet.....	6
2.5 Etiska överväganden.....	6
3. Tidigare forskning	7
3.1 Ledarskapsutveckling.....	7
3.1.1 Effekter av ledarskapsutveckling.....	8
3.2 Coaching	8
3.2.1 Coaching som ledarskapsutveckling.....	9
3.3 Mentorskapsprogram	9
3.3.1 Mentorskap som ledarskapsutveckling.....	10
4. Teori	11
4.1 Det totala ledarkonceptet	11
4.2 Kompetensformeln	12
4.2.1 Engagemang.....	13
4.2.2 Praktik	13
4.2.3 Reflexion.....	13
5. Resultat och analys	14
5.1 Utvecklat det totala ledarskapet	14
5.1.1 Utvecklat personlig produktivitet.....	14
5.1.2 Personligt ledarskap	15
5.1.3 Motiverande ledarskap	17
5.1.4 Strategiskt ledarskap	18
5.3 Mentorskapsprogrammets betydelse för organisationerna.....	20
5.4 Utveckling av Mentorskapsprogrammet.....	22
6. Diskussion	25
6.1 Mentorskapsprogrammets betydelse för deltagarna	25
6.2 Mentorskapsprogrammets betydelse för organisationerna.....	27
6.3 Utveckling av Mentorskapsprogrammet.....	28
6.4 Förslag till fortsatt forskning.....	30
7. Slutsatser	31
8. Referenslista	33

Bilaga 1, Missivbrev

Bilaga 2, Intervjuguide

1. Inledning

Ett bra ledarskap betraktas idag som lösningen på nästan alla sorts organisatoriska problem. Det är allmänt vedertaget att bra ledarskap är något alla behöver mer av. Trots detta är ordet ledarskap något som förvirrar och oenigheten om vad det faktiskt betyder och vilken skillnad det gör är stor (Bolman & Deal, 2012). Ledarskap kan tyckas vara ett enkelt område i och med att de flesta människor känner till eller kan tänka sig en ledare och kanske också kan ge förslag på en definition av ledarskap. Dock finns utöver detta något ytliga sätt att se på ledarskap, ett oerhört komplext och problematiskt forskningsområde inom organisationsteorin. En sökning på ordet "ledarskap" i en databas ger tusentals träffar och därmed en oöverskådlig mängd material (Clegg, Kornberger & Tyrone, 2005). På 1980-talet publicerades fem vetenskapliga artiklar som behandlade ämnet ledarskap varje dag. På 1990-talet fördubblades den siffran och som det verkar fortsätter takten bara att öka (Strannegård & Jönsson, 2009). Vissa menar att det finns minst lika många definitioner av ledarskap som det finns människor som forskar på området och att kärnan i vad ledarskap är ännu inte kunnat fastställas (Strannegård & Jönsson, 2009). En erkänd ledarskapsforskare, Peter Northouse (2007) definierar ledarskap på detta vis:

Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives (Northouse 2007, 3).

Att ledarskap är viktigt kan också utläsas av statistiken för frekvensen av ledarskapsutveckling. Under första halvåret av 2010 deltog cirka två miljoner människor i någon form av personalutbildning i Sverige enligt Statistiska Centralbyråns personalutbildningsstatistik. Cirka 9 % av dessa, alltså ungefär 180 000 personer, genomgick personalutbildning inom området ledning och administration (SCB, 2010). Utifrån detta kan konstateras att stora satsningar görs inom området ledarskapsutveckling. 1,5 miljarder kronor läggs varje år på träning och utbildning av chefer. Trots detta mäts nio av tio chefsutbildningar bara genom deltagarnas nöjdhet med själva utbildningsinsatsen, och inte effekten som sådan. Detta är problematiskt eftersom det inte finns något signifikant samband mellan en kursdeltagares nöjdhet och dennes förmåga att tillämpa lärdomarna i arbetet (Ståhl, 2010). Frågan om vilken betydelse utbildningsinvesteringar ger för företag har ställts inom forskningen, men är fortfarande delvis obesvarad. Detta kan bero på de många sätt som används för att mäta betydelsen av utbildningsinvesteringarna samt problematiken kring hur resultat och effektivitet bör mätas. Vidare har mätningar utförts både direkt efter avslutat program och långt senare, vilket har visat olika effekter (Nilsson, 2005). Inte sällan är ambitionerna och målsättningarna med ledarskapsutvecklingsprogram högt satta. Effekter av programmen beräknas märkas såväl på individnivå som på organisationsnivå. Dock finns det många skilda åsikter om ledarskapsutvecklingens betydelse i arbetet och resultatet av de studier som Nilsson behandlar i sin avhandling är motsägelsefulla (Nilsson, 2005).

Det finns emellertid studier som visar att ledarskapsutveckling genom mentorskapsprogram ger bättre resultatet än andra metoder (Day, 2001). Möjligheten att få interagera med en äldre och mer erfaren ledare verkar vara särskilt viktigt eftersom det kan hjälpa till att utveckla förmågan att se på organisationen genom ett mer sofistikerat och strategiskt perspektiv (Day, 2001).

Inom den offentliga sektorn i Västra Götaland pågår en ledarskapsutvecklingsinsats kallad Mentorskapsprogrammet. Utifrån beskrivningen av ledarskapets och ledarskapsutbildningars vikt samt bristen på utvärdering av dessa ämnar följande studie utreda betydelsen av Mentorskapsprogrammet som ledarskapsutveckling för de deltagande individerna och organisationerna. Ett ytterligare syfte är att komma med förslag på utvecklingsåtgärder. Ytterligare en anledning till att Mentorskapsprogrammets betydelse är viktig att utreda är att coaching som används som metod inom programmet är en relativt ny och inte särskilt välbeprövad metod. Det är av stort intresse att skapa goda förutsättningar för lärandet vid en kompetensutvecklingsinsats eftersom detta ofta är en stor ekonomisk satsning för en organisation och en satsning av både tid och energi för de deltagande individerna. Dessutom är studien relevant och intressant för mig personligen då jag intresserar mig mycket för ämnena ledarskap, coaching och mentorskapsprogram vilka också är begrepp som studien berör.

Den här studien relaterar tydligt till personalvetenskap eftersom det ofta är HR-avdelningen eller personalvetarna inom en organisation som ansvarar för kompetensutveckling och alltså även ledarskapsutveckling. Då ledarskapsutveckling ofta innebär höga kostnader och stora satsningar från organisationerna är det av stor vikt att personalen på HR-avdelningarna vet vilken betydelse dessa kan ha samt hur de genomförs på ett bra sätt och på så vis kan argumentera för hur ledarskapsutveckling blir en bra investering. Genom en sådan medvetenhet minskar risken att utbildningar genomförs utan att först kritiskt granskas.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka ett mentorskapsprogram inom offentlig sektor i Västra Götaland ur ett deltagarperspektiv. Ett syfte för studien är att utreda huruvida mentorer och adepter upplever att Mentorskapsprogrammet har haft betydelse för deras egen ledarskapsutveckling och i så fall på vilket sätt. Utöver detta undersöker studien deltagarnas uppfattning om huruvida Mentorskapsprogrammet påverkar de egna organisationerna och i så fall på vilket sätt. Slutligen syftar studien även till att identifiera dilemman, problematiker och utvecklingsområden som deltagarna ger uttryck för med avseende att stärka och förbättra ett fortsatt genomförande av Mentorsprogrammet.

Studiens frågeställningar är följande:

- Upplever deltagarna att Mentorskapsprogrammet haft betydelse för deras ledarskapsutveckling? I så fall på vilket sätt?
- Upplever deltagarna att Mentorskapsprogrammet haft betydelse för de egna organisationerna? I så fall på vilket sätt?
- På vilket sätt kan Mentorskapsprogrammet utvecklas enligt mentorer och adepter?

1.2 Studiens kontext

Genom att uppsöka Stadsledningskontorets avdelning för HR-utveckling inom Göteborgs Stad etablerades en kontakt med en person anställd för att arbeta med chefsförsörjning. Denna person informerade om ett mentorskapsprogram som används som en del i ledarskapsutvecklingen för chefer på en hög nivå inom staden och erbjöd uppdraget att utvärdera betydelsen av detta för individer och organisationer samt identifiera utvecklingsområden. Vidare togs kontakt med programansvarige för Mentorskapsprogrammet och efter ett möte med mer information antogs uppdraget. Min ställning gentemot Mentorskapsprogrammets ledning har varit självständig och det är jag som utformat forskningsfrågor, gjort urval av intervjupersoner, genomfört intervjuer samt dragit slutsatser. Nedan presenteras Mentorskapsprogrammet utformning kort.

Genom ett samarbete mellan offentliga arbetsgivare i Västsverige har ett nätverk för samverkan kring chefskap i offentlig verksamhet skapats. Nätverket kallas IOR-nätverket (en förkortning av ”Det interorganisatoriska nätverket för ledarutveckling”) och i det ingår bland andra representanter från Göteborgs Stad, Västra Götalandsregionen, Länsstyrelsen, Skatteverket, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Polismyndigheten samt Tullverket. Syftet med nätverket är att arbeta för att chefer på strategisk nivå ska utveckla ett likartat syn- och förhållningssätt till det gemensamma uppdraget att tjäna Västra Götalandsregionens medborgare på bästa möjliga sätt. Nätverket driver ett flertal projekt, varav ett är ett gemensamt mentorskapsprogram med syftet att verka för chefsutveckling, verksamhetsutveckling och chefsrörlighet mellan organisationerna. Högre chefsrörlighet inom den offentliga sektorn eftersträvas bland annat för att vidga chefernas, och på så sätt också organisationernas, perspektiv och bidra till nytänkande. Chefsrörlighet är också en viktig del i den offentliga sektorns chefsförsörjning. Mentorskapsprogrammet är till för högre chefer och för att utveckla deras ledarskap genom ett program där cheferna blir tilldelade en mentor. Mentorn är också chef, men i någon annan del av den offentliga sektorn och på en högre nivå än adepterna själva. Detta mentorskapsprogram har pågått under flera år utan djupare utvärdering.

Mentorskapsprogrammet riktar sig till chefer inom den offentliga sektorn som har potential att utveckla sitt ledarskap på en högre chefsnivå. Varje år antas 23 mentorer samt 23 adepter till programmet. De olika organisationerna ansvarar själva för att nominera och anmäla mentorer och adepter till programmet. Urvalet och matchningen av kandidaterna genomförs av en arbetsgrupp sammansatt av representanter från fem av de offentliga aktörerna. Mentorskapsprogrammet startar med en introduktion för mentorer och pågår sedan under ett års tid med fyra uppföljningar genom handledda reflektionstillfällen då alla mentorer respektive adepter träffas var för sig. Under året i Mentorskapsprogrammet träffas mentorn och adepten för att mentorn utifrån ett coachande förhållningssätt ska stödja adepten till egna insikter och ökad medvetenhet om det egna ledarskapet.

Enligt Mentorskapsprogrammets egna definition innebär mentorskap att en erfaren, och ofta senior, person med välutvecklad kompetens inom sitt område stödjer en annan person med mindre erfarenhet i dennes karriärmässiga och personliga utveckling. En viktig utgångspunkt för relationen mellan mentor och adept är det ömsesidiga lärandet och det coachande förhållningssättet. Mentorskapsprogrammets mentorer är personer som innehar en chefsfunktion med både ansvar över andra chefer samt goda möjligheter att påverka den egna organisationens strukturer. Adepterna i mentorskapsprogrammet är erfarna chefer som är potentiella för att utvecklas till en högre chefsnivå.

Avsikten med studien är inte att göra en objektiv utvärdering av Mentorskapsprogrammets effektivitet. Istället syftar studien till att redogöra för ett antal deltagares egna erfarenheter av Mentorskapsprogrammet och vad det betytt för dem själva och deras organisationer samt vilka eventuella utvecklingsområden som finns. Detta för att deltagarnas egna erfarenheter kan belysa Mentorskapsprogrammets kvalitéer på ett bra sätt.

Uppsatsen är disponerad som följer: kapitel 2 innehåller en beskrivning och motivering av metodvalet. Därefter kommer kapitel 3 som innefattar tidigare forskning på området. I kapitel 4 redovisas teorierna som används för diskussion av det insamlade materialet. I kapitel 5 presenteras det empiriska resultatet och i det sjätte kapitlet diskuteras empirin utifrån de valda teoribildningarna. I det sjunde och avslutande kapitlet återfinns studiens

slutsatser.

2. Metod

Nedanstående avsnitt beskriver studiens vetenskapliga perspektiv, urvalsmetod, tillvägagångssätt vid intervjuer, metod för analys, reliabilitet, validitet samt vilka etiska överväganden som tagits i beaktande.

Utifrån frågeställningarnas karaktär valdes kvalitativ metod för studien. Syftet med en kvalitativ metod är att kunna fånga upp den intervjuades uppfattning, (Patel & Davidsson, 2011) i det här fallet om Mentorskapsprogrammets betydelse för deltagarna och organisationerna samt på vilket sätt Mentorskapsprogrammets skulle kunna utvecklas. Genom kvalitativ metod är det möjligt att få en djupare kunskap om intervjupersonens uppfattning (ibid). Ännu en fördel med kvalitativ forskningsansats i detta fall är att det då blir deltagarnas uppfattning som styr och blir utgångspunkt för studien (Bryman, 2011).

Det totala ledarkonceptet är en teoretisk modell som beskrivs i avsnittet *Teori*, och som ligger till grund för huvuddelen av intervjufrågorna samt utgör grunden för kategoriseringarna av resultatet. Anledningen till att denna modell valts för studien är inte för att den är en komplett modell över vad ledarskap är, utan för att den erbjuder flera dimensioner utifrån vilka ledarskap kan definieras och studeras. Det blir också enklare för läsaren att följa studien i och med att modellen har tydliga uppdelningar som återkommer i teori, resultat och diskussion. För att kunna analysera hur den eventuella kompetensutvecklingen faktiskt skett och lämna förslag på utveckling av Mentorskapsprogrammet presenteras också en teori om kompetensutveckling och vad som krävs för optimerat lärande. Modellen som valts för att beskriva en optimerad kompetensutveckling är *Kompetensformeln*. Utöver dessa begrepp används också coaching, mentorskap och ledarskapsutveckling för att diskutera studiens resultat.

2.1 Urval

Med utgångspunkt i studiens frågeställningar föll det sig naturligt att intervjua chefer inom den offentliga sektorn som genomgått Mentorskapsprogrammet. Det fanns en möjlighet att låta Mentorskapsprogrammets programansvarige välja ut lämpliga intervjupersoner, men då detta kan medföra en risk att nyckelpersoner väljs ut undveks metoden. Med nyckelpersoner menas personer som har en central roll eller är de mest kunniga eller positivt inställda till ett visst fenomen (Trost, 2010). En ytterligare risk med denna typ av metod skulle vara att intervjupersonernas anonymitet skulle kunna komma att riskeras. Därför valdes istället metoden strategiskt urval (ibid) för att få en spridning mellan könen och organisationerna personerna verkade inom. Ingen hänsyn kunde tas till ålder då den uppgiften inte fanns tillgänglig före intervjun. För att personerna som deltagit i Mentorskapsprogrammet skulle ha haft tid att hinna märka betydelsen av programmet men inte heller hunnit glömma bort dessa valdes främst intervjupersoner som deltog läsåret 2011-2012. Inom ramarna för dessa kriterier valdes totalt tio personer slumpvis ut för att bli inbjudna till att delta i studien. Av dessa tio svarade åtta positivt, medan två avböjde att delta. Istället kontaktades ytterligare två personer, varav den ena valde att delta i studien, medan den andra inte svarade på inbjudan i tillräckligt god tid för att kunna delta. Totalt kunde alltså nio intervjuer genomföras. Fyra personer i studien har fungerat som mentorer i Mentorskapsprogrammet och fem personer som adepter. Majoriteten av intervjupersonerna är alltså adepter, detta för att de utgör den huvudsakliga målgruppen för Mentorskapsprogrammet. För att uppnå större spridning och heterogenitet i urvalet valdes mentorer och adepter som inte tillhört samma par i Mentorskapsprogrammet.

Naturligtvis hade resultaten kunnat bli annorlunda om andra eller flera personer hade intervjuats. För större förståelse för Mentorskapsprogrammets påverkan på de olika deltagande organisationerna hade det varit intressant att intervjua chefer och underställda till adepterna. Dock blev detta ett för stort projekt med tanke på tidsramarna som fanns. Samtidigt hade det antagligen varit ännu mer problematiskt för dessa personer som inte varit personligt involverade att kunna bedöma Mentorskapsprogrammets betydelse.

2.2 Förberedelse och genomförande av intervjuer

När intervjupersonerna valts ut kontaktades de genom ett missivbrev (se bilaga 1) som skickades via mail. I mailet med missivbrevet medföljde också en kort text som förklarade att studien genomfördes självständigt men på uppdrag av Mentorskapsprogrammets programansvarige. Detta för att ge undersökningen legitimitet gentemot intervjupersonerna. I missivbrevet beskrevs undersökningen och dess syften samt Vetenskapsrådets forskningsetiska regler, som också beskrivs under avsnittet *Etiska överväganden*. När intervjupersonerna responderat och gett sitt samtycke till att delta i undersökningen bokades datum, tid och plats för intervjuerna in. Intervjupersonerna fick själva välja plats för intervjun och erbjudandet att träffas på universitetet fanns som ett alternativ. Detta för att uppnå en miljö där intervjupersonen känner sig trygg (Trost, 2010).

Intervjumetoden som valts för uppsatsen är kvalitativ med semistrukturerad intervjuguide (se bilaga 2). En semistrukturerad intervju innebär att intervjuaren på förhand har bestämt vilka specifika teman som ska beröras under intervjun men att intervjupersonen ges stor frihet att formulera svaren (Patel & Davidsson, 2011). Semistrukturerad intervju valdes för att det kan vara önskvärt att låta intervjun anpassas efter de för intervjupersonen relevanta områdena (Bryman, 2011). I sista delen av intervjun fanns en öppen fråga där intervjupersonen gavs chansen att återvända till ett tidigare resonemang eller fundera på om det var något mer som inte framförts under intervjun som kunde vara av värde.

Sammanlagt genomfördes nio intervjuer. En av dessa var cirka 20 minuter lång, medan de övriga pågick i 40-45 minuter. Alla intervjuer spelades in. I och med detta var det möjligt att dokumentera intervjupersonernas exakta formuleringar och samtidigt vara en aktiv och intresserad lyssnare (Ryen, 2004).

Inför intervjuerna genomfördes en pilotintervju där en utomstående person intervjuades utifrån intervjuguiden för att kontrollera frågornas tydlighet och förstålighet.

2.3 Analysmetod

Kort efter att intervjuerna genomförts transkriberades dessa ordagrant. Om något i inspelningen inte var möjligt att tolka uteslöts detta med en förklarande anteckning inom parentes. Att skriva ned intervjupersonernas svar är av stor vikt för att kunna fånga svaren som intervjupersonernas själva uttryckt dem (Bryman, 2011) och därmed kunna förhålla sig objektiv i största möjliga mån.

Analysmetoden som valts för studien är tematisk analys. Detta innebär identifiering och analys av mönster eller återkommande teman i det empiriska materialet. Ett tema är något betydelsefullt i det empiriska materialet i förhållande till studiens frågeställningar (Braun & Clarke, 2006).

Analysarbetet har främst bestått i att finna kategorier, skillnader och likheter i det transkriberade underlaget. Utifrån de skillnader och likheter som framkommit valdes citat som tydliggör de rådande uppfattningarna. Gällande citaten har oavslutade ord eller ord som

försvårar för läsarens förståelse uteslutits. När alla intervjuer analyserats en gång granskades det empiriska underlaget en gång till då andra kategorier eller teman kan dyka upp vid en andra genomläsning. Viktigt att nämna är att kategoriseringen av det empiriska materialet inte kan konstrueras helt objektivt utan i viss mån blir beroende av författarens föreställningar. Analysmaterialet har analyserats mot bakgrund av de valda teoribildningarna. Alla studiens resultat presenteras i löpande text med citat under rubriken *Analys och resultat*.

2.4 Reliabilitet och validitet

Idén om reliabilitet eller tillförlitlighet utgår från mätning och standardisering. Vid kvalitativa intervjuer förutsätts dock låg grad av standardisering, därför kan det vara problematiskt att diskutera reliabilitet i dessa fall. Det som ändå kan sägas är att det är av stor vikt att även kvalitativa studier är trovärdiga och relevanta. Objektivitet är ett begrepp nära kopplat till trovärdighet och särskilt när det gäller intervjuer. Objektivitet i det här fallet handlar främst om att intervjuarens åsikter inte ska ha någon betydelse för intervjun (Trost, 2010). För att uppnå högsta möjliga objektivitet i detta fall har det varit av stor vikt att ha ett öppet sinne för intervjupersonernas upplevelser av Mentorskapsprogrammet. Alla intervjupersoner har bemötts på ett liknande sätt för att skapa ungefär samma förutsättningar för intervjun. Då studien är utförd på uppdrag av en uppdragsgivare har det också varit viktigt att inte låta detta påverka resultatet och våga lyfta fram kritiska åsikter när detta varit aktuellt. För att standardisera intervjuerna i möjligaste mån har en intervjuguide använts vid samtliga intervjutillfällen.

Validitet handlar om huruvida studien mäter vad den är tänkt att mäta. Det är viktigt att forskaren är kritisk till sin egen analys och är tydlig med sitt perspektiv och hur det kan ha påverkat tolkningar. Validering är ingen avslutande kontroll utan ska finnas med i hela forskningsprocessen för att säkerställa trovärdighet och rimlighet (Kvale, 2009). Validiteten i denna studie kan anses vara god då syfte och frågeställningar under hela processen legat till grund för studien. Det är syftet som varit utgångspunkt vid skapandet av teoribildningen och intervjuguiden. Vid alla intervjuerna har ett liknande förhållningssätt eftersträvat och medvetenhet om intervjuarens eventuella påverkan på intervjupersonen funnits i tanken. Naturligtvis finns det en risk att resultatet förskönats omedvetet för att kunna presentera en positiv bild för uppdragsgivaren. Ett problem med denna studie är svårigheten att se Mentorskapsprogrammet som en isolerad företeelse, och som enda orsak till exempelvis utveckling av en persons ledarskap. Det blir upp till intervjupersonerna att försöka skilja på orsak och verkan vad det gäller Mentorskapsprogrammet och övriga utvecklingsaktiviteter under samma period.

2.5 Etiska överväganden

Gällande etiska överväganden används i studien Vetenskapsrådets (2002) fastställda forskningsprinciper för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Dessa fyra principer, som förklaras nedan, är: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet innebär att de av studien berörda ska informeras om forskningens syfte. Alla uppgiftslämnare, i detta fall intervjupersoner, ska och har informerats om villkoren för deras deltagande och syftet med studien. Information om att deltagande är frivilligt och att de när som helst har rätt att ångra sig och avbryta studien förmedlades såväl i missivbrevet som vid inledningen på intervjuerna. För att undvika eventuella frågetecken kring studiens syfte ombads intervjupersonerna att ställa frågor om studien i samband med intervjun.

Samtyckeskravet står för att alla deltagare i en undersökning har rätt att välja att medverka eller inte. Detta beskrevs tydligt i missivbrevet och under intervjuens inledande fas för alla intervjuade. Två av de intervjupersoner jag kontaktade via mail initialt valde också att tacka nej till medverkan i studien. Istället kontaktades då andra potentiella intervjupersoner.

Konfidentialitetskravet betyder att uppgifterna om vilka personer som deltar i studien ska ges största möjliga konfidentialitet. För att uppfylla detta krav har alla uppgifter som skulle kunna göra enskilda personer i studien identifierbara utelämnats samt alla personuppgifter förvarats oåtkomligt för utomstående. Deltagarna har på ett tydligt sätt informerats om detta.

Det sista kravet är nyttjandekravet som innebär att uppgifter som samlats in om enskilda personer endast får användas för studiens ändamål. Även detta informerades samtliga deltagare om inför studien både skriftligt och muntligt.

3. Tidigare forskning

Avsnittet *Tidigare forskning* är till för att sätta studien i sitt sammanhang genom en kort genomgång av studier som gjorts inom området tidigare. Under första avsnittet behandlas ämnet ledarskapsutveckling genom en kort litteraturgenomgång. Sedan presenteras två tidigare studier som utförts som utvärderingar av ledarskapsutvecklingsprogram. Studierna har olika infallsvinklar på ämnet ledarskapsutveckling och kommer fram till delvis skilda resultat. Avsnittet avslutas med en genomgång av studier som behandlar coaching och mentorskap samt hur dessa två metoder kan användas i ledarskapsutvecklingssammanhang.

3.1 Ledarskapsutveckling

Fenomenet kompetensutveckling för chefer och ledare kan beskrivas med hjälp av flera olika begrepp. I denna studie används ordet ledarskapsutveckling genomgående.

Ledarskapsutveckling kan definieras som ett sätt att utveckla den kollektiva kapaciteten hos en organisations medlemmar så att de på ett mer effektivt sätt tar sig an ledarskapsrollen och de processer som medföljer rollen (Day, 2001). En av de främsta anledningarna till att organisationer ägnar sig åt kompetensutveckling för medarbetarna är för att utveckla humankapitalet. Gällande ledarskapsutveckling handlar det ofta om att utveckla individuella kunskaper och färdigheter som är direkt knutna till en formell ledarroll (Day, 2001).

Yukl (2013) menar att förändringstakten i samhället ökar ständigt och att faktum är att ledare idag ställs inför många nya utmaningar, vilket kräver hög och ny kompetens. För att utveckla ledares kompetens finns många olika metoder, däribland ledarskapskurser, självhjälpsaktiviteter eller coaching- och mentorsprogram. Formella ledarskapsutvecklingsprogram för att förbättra organisationers ledare används idag i hög grad. Nästan alla stora organisationer använder sig av ledarskapsprogram av något slag. Hur effektiva ledarskapsprogrammen är beror mycket på hur de är utformade. Utformningen bör enligt Yukl (2013) ta hänsyn till lärstilsteorier, programmets kunskapsmål, ledarnas personligheter och andra mer praktiska omständigheter. Samtidigt måste också kostnaderna för programmet vägas mot nyttan. Specifika läromål i början av programmet kan hjälpa till att klargöra syftet och relevansen för den deltagande ledaren. Kriterier för effekter av ett ledarskapsprogram är att någon typ av färdighet utvecklats, beteende förändrats och prestationer förbättrats.

3.1.1 Effekter av ledarskapsutveckling

Glenn Hultman (1981) har skrivit en akademisk avhandling som utvärderar en ledarskapsutvecklingsinsats inom skolvärlden. Författarens syfte var att undersöka vilka resultat samt långsiktiga effekter som en skolledarutbildning ger. Hultman kunde genom sin studie konstatera att effekterna av skolledarutbildningen främst kunde ses på individnivå och bestod i förändrade beteenden och attityder hos skolledarna (Hultman, 1981).

Håkan Svennerståls (1996) avhandling "Framgångsrika chefers syn på sin egen utveckling" visar på en positiv syn på ledarskapsutveckling. Avhandlingen berör främst framgångsrika chefers utveckling. Studiens resultat visar att chefers vilja och förmåga till lärande måste klarläggas för att kunna förstå framgångsrikt ledarskap. Studien konstaterar också att ledarframgång är något som kan tränas och utvecklas. Svennerståls studie visar på större optimism kring ledarskapsutvecklingens chans att ge effekter för både individer och organisationer. Slutsatsen Svennerstål drar är att en chef som reflekterar och tränar sig i sitt arbetssätt också utvecklar ett bättre ledarskap och blir mer effektiv. Han menar också att detta vidare kan få effekten att chefen i sin tur lyckas utveckla sina medarbetare på ett bättre sätt (Svennerstål, 1996). Detta ger en positiv bild av ledarskapsutveckling och kan innebära att de flesta kan lära sig att bli bättre chefer och ledare.

Nilsson (2005) har i sin avhandling jämfört ett stort antal studier kring satsningar på ledarskapsutveckling, däribland Hultmans och Svennerståls. Nilsson kan utifrån detta konstatera att de båda studierna kommer fram till att ledarskapsutveckling kan ha en betydelse på individnivå. Dock ställer sig Hultman kritisk till huruvida det är möjligt att uppnå effekter även på organisationsnivå genom att satsa på utveckling för enskilda individer i organisationen, medan Svennerstål hävdar att detta är möjligt att uppnå (Nilsson, 2005).

Hultmans och Svennerståls avhandlingar är skrivna för relativt länge sedan. Dock är forskningen fortfarande högst aktuell och relevant för denna studie då de båda avhandlingarna särskilt behandlar frågan om huruvida ett ledarskapsutvecklingsprogram har förmågan att påverka hela organisationer eller inte.

3.2 Coaching

International Coach Federation (2011) är en icke-vinstdrivande global som organiserar samt certifierar coacher. Organisationens definition av coaching lyder som följer: "Coaching is partnering with clients in a thought-provoking and creative process that inspires them to maximize their personal and professional potential". Enligt John Whitmore (2013) är det svårt att inte beröra området ledarskap när det talas om coaching. Han hävdar att dagens snabba utveckling med globalisering, ekonomiska kriser och stora miljöproblem kräver nya ledaregenskaper. Whitmore (2013) anser att framgångsrika ledare i framtiden i och med detta kommer att behöva använda coaching som ledarstil snarare än den klassiska ordergivningen och kontrollen av medarbetarna. Det blir allt viktigare att behålla de allra bästa medarbetarna och medarbetarna ställer hela tiden högre krav på företagen. Ytterligare en orsak till detta är att ledarskapsstilen spelar en avgörande roll för medarbetarnas resultat och ett coachande förhållningssätt har visat sig ge de bästa resultaten. Utöver detta menar Whitmore (2013) också att ledare som stöder andra och hjälper dem till ökad medvetenhet och ansvarstagande också lägger grunden för dessa personers framtida ledarskap. Han menar att coaching utvecklar ledare och att detta är nödvändigt då det råder brist på gott ledarskap inom alla sektorer idag.

3.2.1 Coaching som ledarskapsutveckling

Day (2001) menar att ledarskapscoaching innebär praktiskt och målfokuserat lärande och beteendeförändring. Målen handlar ofta om att utveckla färdigheter samt organisatorisk effektivitet. Coaching som ger resultat kan uppnås när individer som ska delta i coaching väljs ut på ett riktigt sätt, matchningen med coachen fungerar väl och individen är villig att förändras.

En annan forskare (Gjerde, 2012) menar att ledarträningens möjlighet att överföra kunskaper och beteendeutveckling från en kurs till den reella arbetssituationen ökar markant när ledarcoaching används istället för mer traditionell ledarträning. Dock bör nämnas att forskningen om coaching inte har gamla anor och dessutom har kritiserats för att använda sig av bristande vetenskapliga metoder. Många studier har genomförts enbart efter coachingprocessen och genom att endast deltagarna själva fått rapportera effekterna. Yukl (2013) hävdar att individuell coaching har blivit allt populärare som en form för ledarskapsutveckling. Det främsta syftet med ledarcoaching är att skapa lärande av färdigheter som är nödvändiga i den nuvarande eller en framtida position. Att ha en coach innebär att ha möjlighet att diskutera frågor och testa idéer med någon som kan komma med värdefull och objektiv feedback och ge förslag, samtidigt som detta sker under konfidentialitet. Ledarskapscoaching erbjuder flera fördelar som andra ledarutvecklingsmetoder inte gör. Exempel på detta är bekvämlighet och konfidentialitet för den coachade, flexibilitet och mer personligt riktad uppmärksamhet. Däremot kan det vara problematiskt att hitta en lämplig coach som har förmågan att skapa ett bra coachförhållande men fortfarande kan behålla professionaliteten. Forskning på effekterna av coaching som ledarskap är ännu begränsad, men visar hittills goda resultat.

3.3 Mentorsprogram

Ahlström (2007) kan konstatera att satsningarna på mentorskapsprogram under de senaste tio åren har ökat både i Sverige och utomlands. En av anledningarna enligt Ahlström (2007) till att allt fler företag och organisationer genomför mentorskapsprogram är att det visat sig vara en metod som bidrar till utveckling och stimulans för både medarbetare och organisationen som helhet. Ytterligare en anledning kan vara att mentorskapsprogram kan utgöra en bevisat framgångsrik metod för chefsutveckling.

Ett mentorskapsprogram kan enligt Granberg (2003) se ut på många olika sätt och han menar att det inte finns något färdigt koncept att följa. Dock är gemensamt för de flesta mentorskapsprogram att en adept, ofta en yngre person, får en relation till en mentor, vanligen en mer erfaren person. Relationen kännetecknas av att den är jämställd och relativt långvarig men tidsbegränsad. Vidare anser Granberg (2003) att användandet av mentorskapsprogram ger många fördelar. Han menar också att det finns fördelar med att ha organisationsinterna mentorskapsprogram. En av dessa fördelar kan vara att mentorn och adepten har insikt om den gemensamma organisationens uppbyggnad samt hur den fungerar. Dock verkar mentorns kunskap om organisationen som adepten befinner sig i vara mindre värd än mentorns erfarenheter och personlighet. Samtidigt finns det också nackdelar med att mentorn och adepten arbetar inom samma organisation då det kan finnas risk att de hamnar i beroendeställning gentemot varandra. En fördel med externa mentorsprogram kan vara att adepten och dennes organisation berikas med idéer utifrån. När mentorn och adepten kommer från olika organisationer delas lärandet dem emellan då även mentorn har mycket att lära av ett mentorsprogram. Ahrén (2007) menar att ytterligare en fördel med en extern mentor är att adepten kanske i större utsträckning känner sig bekväm att prata fritt om den egna organisationen och händelser inom den eftersom mentorn inte har varit delaktig i eller påverkats av detta och dessutom har tystnadsplikt. Utöver detta kan också en extern mentor

bidra med ett större nätverk och möjligheten att träffa människor adepten annars inte skulle träffat. Dock är det viktigt att ha en mentor som har erfarenhet av liknande organisationer som adeptens, annars finns risk för att förståelsen för företagskultur och bransch saknas.

Hultman & Sobel (2005) menar att mentorskap kan bidra till tryggare och öppnare klimat inom en organisation och samtidigt skapa bättre förutsättningar för att behålla medarbetare tack vare ökat engagemang. När mentorn och adepten kommer från olika bakgrunder kan detta ge ökad kunskap och förståelse om varandras situation. Detta kan på sikt leda till en effektivare organisation. Fler effekter som ett mentorskapsprogram kan ge är förmedling av tyst kunskap, ett större nätverk samt överbryggande av generationsklyftor. Dock är det svårt att mäta effekterna rent ekonomiskt. Istället hävdar Hultman & Sobel (2005) att mentorskap skapar större engagemang och arbetsglädje, vilket leder till mer effektiva och prestationsinriktade medarbetare. Det är inte ovanligt att de som fungerat som mentorer känner att de samtidigt utvecklas till att bli bättre chefer.

Uppföljning av mentorskapsprogram efter en längre tid istället för bara vid avslutningen är av stor vikt. Vid tidigare studier av mentorskapsprogramms effekter har adepter uppgett exempelvis positiv karriärutveckling, mod att göra saker som de tidigare inte vågat, ökad självsäkerhet, avancemang inom organisationen samt ökad medvetenhet om sin roll (Ahlström, 2007). Även mentorer som genomgått mentorskapsprogram upplever att detta ger effekter. Dessa effekter kan till exempel handla om en ökad lyhördhet för andra, utökat nätverk, förbättrad samtalskonst samt ökad insikt kring situationers komplexitet (Ahlström, 2007).

3.3.1 Mentorskap som ledarskapsutveckling

Mentorskap är enligt Day (2001) en särskilt effektiv komponent i utvecklingsarbete. I en undersökning av 350 företag som arbetade med ledarskapsutveckling visade det sig att de som fick allra bäst effekt använde sig av bland annat mentorskapsprogram. Möjligheten att få interagera med en äldre och mer erfaren ledare verkar vara särskilt viktigt eftersom det kan hjälpa till att utveckla förmågan att se på organisationen genom ett mer sofistikerat och strategiskt perspektiv. Yukl (2013) har exempelvis påvisat att mentorskap ofta leder till befordran och en mycket bra arbetsmässig prestation för adepten. Även mentorer kan dra fördel av erfarenheten från mentorskapet då detta kan leda till ökad arbetstillfredsställelse och utveckling av den egna ledarskapsförmågan. Mentorn kan också få en större chans till befordran och karriärutveckling genom mentorskapet. Trots fördelarna med mentorskap som ledarskapsutveckling är det inte alltid ett lyckat koncept. Yukl (2013) pekar även på att informellt mentorskap ofta är mer effektivt än formella mentorskapsprogram. Naturligtvis beror detta på hur det formella mentorskapsprogrammet genomförs, och framförallt vilka mentorer som utses. Åtgärder som kan vidtas för att göra ett formellt mentorskapsprogram så effektivt som möjligt är: frivilligt deltagande, mentorers möjlighet att välja adept, förklaring av för- och nackdelar med mentorskap och tydligt klargörande av rollerna som mentor och adept. Mentorskap påverkas också av andra faktorer såsom ålder, kön och etnicitet.

Mot denna bakgrund är denna studie högst relevant då detta ledarskapsutvecklingsprogram grundar sig på mentorskap och coaching och är en satsning på individnivå, men som också har för avsikt att påverka hela organisationer.

4. Teori

I detta kapitel görs en genomgång av de teoretiska utgångspunkter gällande ledarskap och kompetensutveckling som studien vilar på. I avsnittet *Det totala ledarskapet* beskrivs modellen som legat till grund för studiens frågeställningar. I avsnittet *Kompetensformeln* beskrivs vilka förutsättningar som bör finnas för att skapa goda förutsättningar för lärande vid en kompetensutvecklingsinsats. Gentemot dessa analytiska verktyg kommer sedan det empiriska resultatet att diskuteras.

4.1 Det totala ledarkonceptet

Friedman (2008) anser att en människa behöver utvecklas på flera områden i livet för att få ett effektivare ledarskap och ett bättre liv. Utifrån den tanken utvecklades ett program kallat "Total leadership" eller Det totala ledarskapet. Det totala ledarskapet tar sin utgångspunkt i en förståelse för ledarens mål för sin egen roll i de olika delarna av livet som denne finns i och att se hela människan. Programmet strävar efter att hjälpa människor att bli hela, genuina och innovativa ledare. Detta gäller både situationen i dagsläget och mer långsiktiga mål för framtiden och innefattar ömsesidiga förväntningar från personer som betyder mycket för ledaren. Friedman (2008) väljer att inkludera hemmet och samhället i sina resonemang, men i denna studie läggs fokus enbart på de aspekter som direkt berör arbetslivet, vilka Friedman kallar "arbetet" och "jaget". Leadership Management International (2012) är en världsomspännande organisation som sedan långt tillbaka i tiden arbetat med ledarskap och ledarskapsutveckling och som har tagit fram modellen "The total leader concept", hädanefter kallat *Det totala ledarkonceptet*. Detta är en modell som tar mycket av Friedmans forskning i beaktning. Leadership Management International (2012) menar att en förutsättning för att ledarskapsutveckling ska bli betydelsefullt är en komplett, integrerad och total ledarskapsutvecklingsprocess. Omvärlden förändras ständigt och kraven på effektiva ledare skjuter i höjden. För att få organisationer att bli innovativa krävs ledarskapsutveckling i stora delar av organisationen. I framtidens organisation kan det vara så att alla är ledare och det är bara när människor klarar av att leda sig själva som de kan bli riktigt innovativa och kreativa (Lmi-world, 2012). *Det totala ledarkonceptet* fokuserar på fyra viktiga områden för att uppnå det totala ledarskapet.

De fyra identifierade områdena beskrivs som följer:

- Personlig produktivitet handlar om att kunna leda sig själv och kunna hantera tid och prioriteringar för maximal effektivitet.
- Personligt ledarskap innebär att vara en ledare över sitt eget liv. De flesta människor låter saker och ting ske och får sedan lida av konsekvenserna. Personliga ledare får sina liv att bli som de bestämt genom planering och handling.
- Motiverande ledarskap är förmågan att leda och motivera andra. En motiverande ledare förstår att människor är källan till innovation och nyckeln till att lyckas i dagens samhälle. En motiverande ledare kan hjälpa andra att utveckla och utnyttja sin fulla potential.
- Strategiskt ledarskap omfattar förmågan att leda en organisation. En strategisk ledare är kapabel att definiera och utveckla den egna organisationens syften, strategier, strukturer, driva effektiva processer samt få rätt människor på rätt plats för att få organisationen att lyckas (lmi-world, 2012).

Modellen *Det totala ledarkonceptet* valdes för att den ger en helhetsbild av vad ledarskap kan innebära och för att den innefattar både ledarskap på individuell nivå och på organisationsnivå vilket också frågeställningarna innefattar. Dock är det viktigt att inte låta

modellen begränsa och förenkla studiens och ledarskapsbegreppets komplexitet i allt för stor utsträckning. *Det totala ledarkonceptet* utgår i stor utsträckning från att ledaren själv är den som väljer och påverkar sitt ledarskap vilket gör modellen relativt kontextslös. Utifrån den modellen faller det sig naturligt att det är ledaren själv som kan skatta och avgöra sin egen ledarskapsutveckling. Däremot kanske denna studies resultat blivit annorlunda om exempelvis adepternas medarbetare fått uttala sig om och bedöma sina chefers ledarskapsutveckling. Med detta sagt är det alltså viktigt att anlägga ett kritiskt förhållningssätt gentemot adepternas och mentorernas förmåga att vara fullt medvetna om adepternas ledarskapsutveckling. Det är också viktigt att påminna sig om att det finns många andra modeller för ledarskap som kan bestrida denna ledarskapsmodell. Medledarskap är en annan ledarskapsteori som beskriver att ledarskap är en kollektiv initiativförmåga (Andersson & Tengblad, 2009). Medledarskap tar sin utgångspunkt i att ledarskap egentligen består av aktiviteter som personer som befinner sig i beroenderelation till varandra utför. Det innebär att en ledare alltid är beroende av sina medarbetare och tvärtom samt att medarbetarna är med och producerar ledarskapet. För att uppnå medledarskap krävs tålmod eftersom det är mänskliga relationer det handlar om, och dessa kan vara svåra att förändra snabbt. Det bör också poängteras att både ledare och medarbetare bär ansvaret för att relationen dem emellan fungerar och att ett medledarskap på så vis kan växa fram. Medledarskap är alltså en modell som skulle kunna sägas bestrida *Det totala ledarskapskonceptet* eftersom medledarskap istället lägger fokus på både ledare och medarbetare i produktionen av ledarskap. Detta medför att ledarskap inte kan tränas individuellt utan bör ske i tätt samarbete med medarbetarna.

Även om modellen för *Det totala ledarkonceptet* kan problematiseras på olika sätt, har den ett värde för denna studie genom att identifiera fyra dimensioner som definierar vad ledarskap är, eller i alla fall, hur det kan förstås. Dessa fyra dimensioner blir därmed viktiga analytiska begrepp för att sortera och synliggöra hur deltagarna resonerar kring sin egen ledarskapsutveckling.

4.2 Kompetensformeln

Från att ha presenterat en modell för hur ledarskap kan definieras redovisas nedan en teoretisk förståelse för hur ledarskapsutveckling som kompetensutveckling kan förstås. Genom att ta utgångspunkt i en kompetensformel utvecklad av Illeris (2013), identifieras vad som krävs för att skapa goda förutsättningar för kompetensutveckling. Den första frågan blir då hur kompetens kan förstås. Illeris (2013, 62) föreslår följande definition som också används genomgående i studien:

Kompetens utgörs av helhetsbetonade förnufts- och känslomässigt förankrade kapaciteter, dispositioner och potentialer som är relaterade till möjliga handlingsområden och realiserar genom bedömningar, beslut och handlingar i relation till kända och okända situationer.

Kompetensutveckling kan enligt Illeris (2013) definieras som ett kvalificerat lärande som kan ske i alla möjliga sammanhang och under hela livet. Illeris (2013) har utvecklat modellen *Kompetensformeln* som innefattar några nyckelord som beskriver vad de lärande behöver och vad som ska känneteckna miljön och aktiviteterna för lärande för att kompetensutvecklingen ska optimeras. Dessa nyckelord blir naturligtvis generella och det är av stor vikt att alltid fundera på vem som ska utveckla vilka kompetenser och i vilka situationer. Dock kan dessa nyckelord ändå fungera som en bra sammanfattning för igångsättning, förlopp och avslutning av kompetensutveckling. *Kompetensformeln* lyder: ”Engagemang – praktik – reflexion” (Illeris 2013, 98).

4.2.1 Engagemang

Engagemang är det första nyckelordet i *Kompetensformeln* och innebär att det är viktigt att den som ska lära sig något har ett intresse och ett engagemang för kompetensområdet. För att maximera lärandet är det också viktigt att lärmiljön upplevs engagerande av den lärande. För att kompetensutveckling ska komma till stånd är det viktigt att den lärande lyckas övervinna begränsningar och försvarsmekanismer, något som kan kräva en stor dos av motivation. För att skapa motivation och engagemang ska fokus ligga på det som intresserar den lärande särskilt inom det valda kompetensområdet. Det är också viktigt att kompetensområdet upplevs som relevant, något som kan uppnås genom att den lärande själv sätter målen för lärandet. Andra sätt för att skapa engagemang kan vara praktiska övningar, problemlösning och konstruktiv feedback som en del i lärprocessen. En ytterligare faktor för att skapa engagemang hos den lärande är att handledaren visar eget engagemang för den lärandes framsteg. Nämnas bör att lärande kan ske även utan engagemang från den lärande, men möjligheterna ökar kraftigt med ett stort engagemang (Illeris, 2013).

4.2.2 Praktik

Det andra nyckelordet i *Kompetensformeln* är praktik. Det är just ordet praktik som skiljer utveckling av kompetens från utveckling av till exempel kunskap. En kompetens definieras utifrån praktiken och det blir således viktigt att kompetensutveckling även innefattar praktisk deltagande inom lärområdet. Om detta inte sker kan transferproblem uppstå, det innebär att lärandet som skett inte kan översättas till det verkliga sammanhanget. Om kompetensutvecklingen sker i direkt anknytning till användningsområdet blir den lärande automatiskt involverad i praktiken. Detta gör ofta att lärandetillfällena blir relevanta och kan styras i riktning mot den lärandes intressen. Ett problem som kan uppstå när lärande sker i en lärandesituation i kombination med praktik, kan vara att få kompetenserna från de olika områdena att bilda en helhet. Dock kan denna växelverkan mellan teori och praktik också ses som lärandets starkaste verkningsmedel (Illeris, 2013).

4.2.3 Reflexion

Det tredje nyckelordet i formeln är reflexion och innebär att under hela lärandeförloppet, och särskilt vid avslutningen av kompetensutvecklingen, undersöka vad deltagarna gått igenom och hur läroresultaten ser ut i förhållande till de egna målen. I vissa fall används begreppet reflexion för att förstå den individuella och gemensamma kunskapsproduktion som skett och betydelsen av detta. I andra fall används reflexion mer för att beskriva diskussion och beslut kring hur kompetensutveckling kan fortgå. Oavsett hur begreppet används är det helt grundläggande att i kompetensutvecklingssammanhang reflektera över erfarenheter och överväganden som kompetensutvecklingen bidragit till. När kompetensutveckling sker växelvis med praktik äger reflexionen ofta rum direkt i de verkliga situationerna som kan kopplas till kompetensutvecklingens områden. Dock kan lärandet optimeras med hjälp av både individuella och gemensamma reflexionstillfällen där det lärandemässiga utbytet diskuteras. Det avgörande är att de lärande får konstruktiv feedback som tydliggör de erfarenheter som skapats i och med kompetensutvecklingen. I slutet av en utvecklingsinsats kan det också vara bra att diskutera tillsammans och var för sig hur de nya erfarenheterna kan användas i andra sammanhang. Däremot är avslutande examinering efter en kompetensutveckling inte att rekommendera då detta lägger fokus mer på prestation än just reflexion och bearbetning av de nya erfarenheterna.

Utan engagemang, praktik och reflexion minskar möjligheterna till lärande i en kompetensutvecklingsinsats avsevärt. Dock bör än en gång poängteras att *Kompetensformeln* utgör en kraftig förenkling av verkligheten och är inte en garanti för

lärande då lärprocessen är mer komplicerad än vad som kan sammanfattas i tre ord (Illeris, 2013).

Det totala ledarkonceptet och *Kompetensformeln* som beskrivits ovan utgör de två teoretiska benen som studien vilar på. Dessa två kommer att användas vid analys av det empiriska materialet. Modellen *Det totala ledarkonceptet* hjälper till att strukturera och kategorisera intervjupersonernas uppfattningar om Mentorskapsprogrammets betydelse för dem själva. *Kompetensformeln* används för att analysera dels frågan om huruvida Mentorskapsprogrammet haft betydelse för de deltagande organisationerna och i så fall på vilket sätt, samt hur Mentorskapsprogrammet skulle kunna utvecklas ytterligare.

5. Resultat och analys

Resultatet som framkommer i detta kapitel baseras på intervjupersonernas egna beskrivningar av sitt deltagande i Mentorskapsprogrammet, vilka har fångats upp i de kvalitativa intervjuerna. Dessa beskrivningar kopplas också till den teori som presenterats i föregående kapitel. I första avsnittet beskrivs huruvida deltagarna upplever att de utvecklat det totala ledarskapet utifrån modellens fyra parametrar. I det andra avsnittet redogörs det för mentorens och adepternas uppfattningar om huruvida och i så fall på vilket sätt som Mentorskapsprogrammet påverkat deras respektive organisationer. Avslutningsvis identifieras dilemman, problematiker och utvecklingsområden som deltagarna diskuterat under intervjuerna.

5.1 Utvecklat det totala ledarskapet

Det totala ledarkonceptet (Imi-world, 2012) utgår från dimensionerna personlig produktivitet, personligt ledarskap, motiverande ledarskap samt strategiskt ledarskap. I intervjuguiden fanns frågor kring huruvida dessa delar av ledarskap utvecklats i och med Mentorskapsprogrammet. Nedan presenteras adepternas och mentorens åsikter om ifall detta skett eller inte skett och i så fall på vilket sätt.

5.1.1 Utvecklat personlig produktivitet

I följande avsnitt presenteras de två kategorierna *Hantera egen tid bättre* och *Leda sig själv*.

Hantera egen tid bättre är ett tydligt tema som framträtt i intervjupersonernas svar när det handlat om personlig produktivitet. På frågan om huruvida Mentorskapsprogrammet bidragit till att utveckla adepternas personliga produktivitet svarade nästan samtliga att de garanterat delvis utvecklat sin produktivitet. Flera av intervjupersonerna berättade att de fått tips på verktyg eller förhållningssätt från sina mentorer för att hantera stress eller effektivisera processer, och att detta bidragit till ökad produktivitet, effektivitet och minskad tidsåtgång för dem själva. En intervjuperson uttryckte sig på följande sätt:

Jo, men det ligger lite grann i detta att man kan ju i en del frågor, kanske mer i de långsiktiga frågorna och inte de rent operativa, där tycker jag att mentorprogrammet ger mig sådana redskap eller inputs så att jag kan tänka på ett annat sätt, utmana mina tankar lite grann som gör att jag arbetar lite smartare i min roll eller i min ledningsgrupp i förhållande till min chef och min verksamhet och det i sin tur kan leda till en ökad effektivitet både för mig och för organisationen.
(Intervjuperson #2)

Dock nämnde också flera av adepterna att det är problematiskt att avgöra om det är Mentorskapsprogrammet som bidragit till ett effektivare arbetssätt och ökad förmåga att

göra rätt saker på rätt sätt. Särskilt svårt blir detta när en person genomgått ett annat ledarskapsprogram parallellt med Mentorskapsprogrammet.

Leda sig själv är det andra temat under rubriken personlig produktivitet. En adept framhöll att Mentorskapsprogrammet bidragit till att identifiera den personens styrkor och förmåga att leda sig själv genom att inte tacka ja till alla uppdrag som dyker upp utan istället behålla förmågan att vara produktiv fullt ut i det som personen redan engagerar sig i. Adepten menade, som citatet belyser, att dennes produktivitet ökat genom detta nya förhållningssätt eftersom mer tid och energi då kan läggas på det som personen är bra på:

Jag har kommit över tröskeln att jag måste ställa upp på allting för att visa att jag duger. Jag har kommit på att jag ska tacka ja till det som jag gillar att göra. För det jag gillar att göra, gör jag bra och det kostar inte heller så mycket energi. Så ja, jag har blivit mer produktiv, eftersom jag ägnar mig åt de saker jag kan göra bra och då får jag också mer tid och energi för de sakerna. Och jag har blivit bättre på att säga att jag inte är rätt person för det, jag har slutat att falla för smicker. (Intervjuperson #1)

En annan adept menade att denne tidigare hade blivit stressad av alla olika uppdrag och förväntningar som hela tiden ska uppfyllas men att Mentorskapsprogrammet hjälpt till att hitta rätt ambitionsnivå och skapa ett hållbart ledarskap. Personen indikerade att mentorn bidragit till bättre möjligheter och verktyg för att hantera kraven och orka klara av sitt ledarskapsuppdrag över tid.

5.1.2 Personligt ledarskap

När det kommer till personligt ledarskap identifierades kategorierna *Tydligare vad jag vill*, *Hitta mina drivkrafter och mig själv*, *Fundera över och styra min egen karriär* samt *Kontakter och nätverk*.

Tydligare vad jag vill identifierades som ett viktigt tema då nästintill alla adepter var överens om att Mentorskapsprogrammet hjälpt dem att utveckla sitt personliga ledarskap och berättade om hur det genom dialog med mentorn blivit tydligare vilka de själv är och vad de vill. En adept berättade att denne tillsammans med mentorn suttit och skrivit ned vad adepten faktiskt ville arbeta med samt vad denne ville ha ut av sitt arbete. Detta gjorde det enklare för personen att veta vad den ville och också att få sitt arbete att komma närmare den målbilden. En adept beskrev hur denne under alla sina år som chef bara kört på och aldrig stannat upp och på riktigt funderat på hur denne ville vara som chef eller om chefskapet var lämpligt över huvud taget för personen i fråga. Intervjupersonen ansåg att mentorsträffarna har gjort det lättare att ta sig tid och stanna upp och fokusera på sin egen roll medan det i vardagen är fullt med riktlinjer och paragrafer som ska följas och medarbetare som chefen ständigt ska finnas till för. En mentor berättade att denne trodde att adeptererna känner att de tar upp någons tid när de träffas för mentorsträff och att detta leder till att adeptererna också lägger ännu mer tid på att fundera på egen hand före en träff:

Tycker de blir tydligare och vet mer vad de vill, svårt att veta vad det beror på. Tror inte att träffarna är en quick fix men det är något som man processar hela tiden och man stannar upp och tänker på vad man vill. Man tar ju någon persons tid så då vill man vara lite förberedd och veta vad man ska prata om och då har man ju lagt lite timmar på att tänka igenom något innan. (Intervjuperson #8)

En adept beskrev fenomenet med ökad tydlighet gällande vad denne själv vill göra på följande sätt: ”Så att jag, ja, jag är mycket mer tydlig inför mig själv vad jag vill och vilka alternativ jag har och vad som inte är ett alternativ, på så sätt har det blivit mycket tydligare vem jag är.” (Intervjuperson #1)

Hitta mina drivkrafter och mig själv var något som särskilt en av adepterna pratade mycket om. Personen berättade hur Mentorskapsprogrammet hjälpt till att utveckla dennes personliga ledarskap genom att mentorn bidragit till ett upptäckande av de egna drivkrafterna. Adepten beskrev detta som citatet visar:

Min största utmaning är att lita på, vinna mig själv, lita på att jag kan. Och jag tror att det är det hon hjälper mig att se att de drivkrafter som jag vet att jag har, var de passar. Och om det är så att de passar någon annanstans än där jag är just nu, vilket de gör, då behöver jag ju fundera på hur tar jag mig dit där de passar då och vad är de strategiska smarta sakerna att göra. Och det behöver inte betyda att söka ett nytt jobb men det kan betyda att inom ramen för det arbete man har bli tydligare i vad det är man är duktig på så att det den dagen det öppnar sig en möjlighet, då är jag redo för den och då är det givet att jag ska ta den positionen. (Intervjuperson #1)

Fundera över och styra min egen karriär var något som flera av adepterna ansåg att Mentorskapsprogrammet hjälpt till att utveckla. Adepterna berättade att de med hjälp av sina mentorer börjat tänka mer strategiskt när det handlade om egen karriärplanering. Några uppgav att mötena med mentorerna hjälpt dem att tänka mer långsiktigt och hålla ögonen öppna för karriärvägar som kan bli aktuella. En adept beskrev hur denne i och med Mentorskapsprogrammet blivit mer medveten om vad som krävs för att nå sina karriärmål. Det kunde handla om att införskaffa kompetensutveckling som kan vara till nytta för kommande tjänster. Två av adepterna talade också om att de i och med Mentorskapsprogrammet börjat hålla sig uppdaterade på hemsidor som ”Offentliga jobb” för att inte gå miste om spännande tjänster inom andra delar av offentlig verksamhet.

Det har lett till att jag börjat tänka mer strategiskt, vart vill jag komma. Vi pratade om det sist, jag har en tjänst jag trivs med, bra lön, allt fungerar bra. Men man ska nog inte nöja sig med det, hon (mentorn) har hjälpt mig öppna ögonen. Och tänka, inte bara nästa jobb utan också nästnästa jobb. Om jag hamnar här kommer jag dit då, jag har förstått att jag borde ha en vision var ska jag komma om 20 år. (Intervjuperson #7)

En av adepterna beskrev hur Mentorskapsprogrammet medfört en öppenhet för att utvecklas karriärmässigt, och kanske då inom en annan organisation än den egna. Denne adept diskuterade frågan kring huruvida detta är positivt eller inte. Utifrån ett organisationsperspektiv menade intervjupersonen att det kan få en negativ effekt om en mycket kompetent chef lämnar organisationen, men om den offentliga sektorn istället ses som en sammanhållen organisation spekulerade personen i att detta kunde vara mycket nyttigt. Vidare berättade intervjupersonen hur dennes mentor bidragit till att tydliggöra vilken chefsnivå som denne faktiskt skulle passa på. Mentorns förmåga att utifrån kunna se adeptens ambitioner och lyfta frågan om vilka mål adepten hade för sin karriärutveckling bidrog enligt adepten till att frågan väcktes och funderingarna startade. Här följer ett citat som belyser hur adepten upplevde att mentorn kunde hjälpa denne när det gäller karriärutveckling: ”Att lite avdramatisera utveckling uppåt... Det har fått till effekt att jag är mycket mer öppen för att det kanske finns chefsjobb utanför min organisation.” (Intervjuperson #1)

En annan adept beskrev mötena med mentorn som en form av ”mentalt andningshål” i en annars stressig vardag och menade på att det verkligen gav funderingar på karriär när någon annan ställde frågor och på allvar intresserade sig för och trodde på adepten. En mentor menade att nästan alla adepters söker sig till ett mentorskapsprogram för att de är på väg någonstans och vill ha en knuff för att våga ta steget i den nya riktningen. Samma person menade att det är just det som utvecklar dem, att ge sig iväg från det trygga och möta något

helt nytt. Personen menade också att denne faktiskt sett flera av sina adepter ta det steget och få nya uppdrag inom samma organisation eller inom en annan organisation.

Kontakter och nätverk är något som många av adepter och mentorerna menat att Mentorskapsprogrammet inneburit för deras personliga ledarskap. Upplevelsen av värdefulla kontakter har främst handlat om kontakten med sin egen mentor eller adept. En av intervjupersonerna uttryckte detta på följande sätt:

Ja, det är ju en sak som jag kanske inte sagt. Det skapar ju kontakter, alltså jag har ju kontakter eller en relation nu med min mentor som är bra. Den är bra för mig eller jag kan lyfta luren om ett halvår och stämma av. Alltså jag skapar bra kontakter och så får vi se om. Vi har pratat om det att vi kanske checkar av framöver hur det ser ut så att säga, och det är värdefullt. (Intervjuperson #2)

Anmärkningsvärt är att ingen av adepter har talat om utökat nätverk eller bra kontakter när det gäller de övriga adepter. Anledningen till detta trodde en av adepter kunde vara att det har varit få anordnade träffar med alla adepter. Flera av dem menade att sådana träffar säkert skulle göra att de kunde knyta kontakter med varandra som kan vara nyttiga inför framtiden, men samtidigt påpekade de flesta av adepter att det var relationen med mentorn de trodde kunde utveckla dem mest.

Däremot ansåg några av mentorerna att Mentorskapsprogrammet givit dem en bra chans att träffa andra chefer som befinner sig på samma nivå i organisationer som dem själva och få inblick i deras uppdrag. En mentor beskrev detta som den största vinsten med Mentorskapsprogrammet: ”Men framförallt att få ett bra kontaktnät har varit det mest värdefulla” (Intervjuperson #3). Några mentorer framhöll dock att det funnits för få gemensamma mentorträffar för att kunna skapa ett tätt nätverk mentorerna emellan.

5.1.3 Motiverande ledarskap

Inom motiverande ledarskap identifierades kategorierna *Förbättrat coachande förhållningssätt* och *Glädje och inspiration*.

Förbättrat coachande förhållningssätt uppkom som ett tydligt tema då majoriteten av både adepter och mentorerna menade att adepter tack vare Mentorskapsprogrammet förbättrat sin förmåga att coacha sina medarbetare. I två av intervjuerna framkom att coaching förekommit som tema för samtal på mentorträffarna, men även dessa intervjupersoner framhöll att det i högre grad var mentorns coachande förhållningssätt som inspirerat adepter till att bli bättre på coaching. En adept beskriver detta på följande sätt: ”Så det här är ett coachande förhållningssätt i samtalet och förhoppningsvis använder man det själv sen på arbetsplatsen så mycket som möjligt.” (Intervjuperson #8)

En annan adept beskrev också hur dennes ögon öppnats för coaching som metod:

Det är fantastiskt vad lite frågor kan göra, svaren hittar man ju själv. Hon har inte levererat svaren, hon har bara levererat jag hör att du pratar om det här, är det det du menar? Ja, vad betyder det? Så får man aha-upplevelser, det är stort. (Intervjuperson #1)

Två adepter hävdade att coaching var deras starkaste sida i chefskapet sedan tidigare och menade att programmet därför inte hjälpt dem utveckla det coachande förhållningssättet.

Även tre av fyra mentorer menade att de själva i och med Mentorskapsprogrammet utvecklat sin förmåga att lyssna på och coacha andra. En mentor berättade att denne blivit bättre på att

lyssna in vilka drivkrafter dennes medarbetare har och på så sätt hjälpa personerna med att hitta nycklar för att få arbetet att kännas mer hanterbart. Anledning till att det coachande förhållningssättet utvecklats härledde samtliga mentorer till övningen de fått i och med adeptträffarna. En mentor beskrev hur denne fått träna sig i att lyssna på följande sätt:

När det kliver in en medarbetare på kontoret kan jag vara snabb och lösningsfokuserad om jag går på ryggmärgen, här har man fått träna sig att avvakta lite med det och lyssna istället, vad gäller problemet och ställa frågor istället. Ibland går de ut genom rummet och jag har inte sagt någonting, jag har bara ställt frågor och så säger de ”tack så mycket” och så går de. (Intervjuperson #3)

Glädje och inspiration i arbetslivet var något som flertalet adepter och mentorer uppgav att Mentorskaapsprogrammet bidragit till. De personerna vittnade om professionella men avslappnade och innerliga relationer inom programmet och menade att detta tillfört mycket för dem personligen. En adept beskrev inspirationen som dennes mentor bidragit med så här:

Alltså, man blir lite upplyft och mår lite bra efteråt och så har man en del nya idéer med sig och han har gjort ett rätt bra jobb med det han gör och mycket av det skulle man nog vilja ta med sig själv. Han är inspirerande på det sättet. Han berättar en del men han lyssnar också ganska mycket. (Intervjuperson #5)

En mentor beskrev situationen på följande vis:

Det har inneburit att ha roligt tror jag. För det handlar om att ha ett roligt samtal fast det är tråkiga saker du berättar om. Få med en arbetsglädje och tycka att jag ändå gör skillnad. Känna att någon skillnad gör du i alla fall. (Intervjuperson #8)

5.1.4 Strategiskt ledarskap

Nedan presenteras de fyra kategorierna *Tänka mer strategiskt och långsiktigt*, *Förmågan att se fenomen från olika perspektiv*, *Se likheter och skillnader mellan organisationer* och *Inte utvecklat det strategiska ledarskapet*.

Tänka mer strategiskt och långsiktigt var något som majoriteten av både mentorer och adepter ansåg att adepterna utvecklat. En av adepterna beskrev hur denne kunnat ta hjälp av mentorn för långsiktig och strategisk planering i en kommande organisationsförändring. En annan adept berättade om hur samtalen med mentorn hjälpt till att utveckla strategier för hur olika medarbetare ska bemötas för att slutligen kunna få med alla på samma beslut. En av de intervjuade mentorerna beskrev hur dennes adept hade utvecklat förmågan att i större mån börja sätta verksamheten i sin helhet och förskjuta fokus från individnivå till organisationsnivå. Detta byte av strategi beskrevs som av stor vikt för organisationens bästa. De flesta intervjupersonerna menade alltså att förmågan att tänka strategiskt och långsiktigt utvecklats, men på olika sätt. Gemensamt för de flesta adepterna är att de besvarade frågan om de utvecklat strategiskt och långsiktigt tänkande ungefär som i följande citat: ”Jo, det har jag nog gjort fast jag kanske inte tänker på det själv. Men just det vi pratade om nyss då, hur ser jag i min roll till att få med de långsiktiga frågorna mitt i det dagsaktuella.” (Intervjuperson #2)

Tre av mentorerna berättade att de i sin mentorsrelation inte lagt något fokus på strategiskt ledarskap. En av dem motiverade detta med att adepten redan var mycket medveten om hur denne arbetade strategiskt och långsiktigt. Den andra intervjupersonen menade istället att detta inte var särskilt mycket att diskutera eftersom det alltid finns uppsatta mål och uppdrag i en politiskt styrd organisation. Följande citat ger uttryck för detta:

Då måste jag svara nej. Det är också det att vi arbetar i en politiskt styrd organisation där det finns uppsatta mål från politiker och förvaltningsledning sen gäller det bara att följa målen. Så vi har inte ens fokuserat de frågorna om mål, mitt uppdrag är fastställt uppifrån så ska jag rätta in mig i ledet och få andra att göra det, men det är ingen fråga vi diskuterat jättemycket eller som jag känner att jag har utvecklat. (Intervjuperson #7)

En intervjuperson menade att fokus inte lagts på det strategiska ledarskapet, men att frågan i viss mån behandlats. Dock poängterade denna person att det krävs ganska mycket erfarenhet från adeptens sida för att vara mogen att diskutera strategiska frågor. Samma person menade att det är omöjligt att veta om adepterna utvecklat sitt strategiska tänkande i och med resonemangen som förts med mentorn. Personen beskrev detta på följande sätt: ”Omöjligt att svara på, för man följer ju inte med dem hem och ser dem på sin arbetsplats. Men jag hoppas ju att de resonemang vi fört har hjälpt dem se på saker från lite fler perspektiv.” (Intervjuperson #9)

Förmågan att se fenomen från olika perspektiv var något som flera av adepterna och mentorerna menade att Mentorskapsprogrammet hjälpt dem med. De poängterade att Mentorskapsprogrammet medfört ökad förmåga att se på situationer från olika perspektiv på ett sätt som inte är möjligt när kollegor från samma organisation diskuterar sakfrågor. En adept beskrev hur Mentorskapsprogrammet skapade möjligheter att lyfta från vardagen:

... se saker från olika håll och på något sätt har det gett inspiration och redskap kanske även om det inte varit fokuserat kring att hitta lösningar men ändå ge det en sådan input att jag kan verka på ett annat sätt än om jag hade varit helt isolerad, eller bara tillsammans med mina kollegor... för det är klart när vi (jag och mina kollegor) träffas så blir det mycket kring formen, hur gör vi nu, hur ska vi kommunicera detta, just kring sakfrågor eller så. Men det här ger också ett sätt att lyfta sig från vardagen. (Intervjuperson #2)

Flera av intervjupersonerna härledde fördelen med att via mentorn eller adepten kunna se fenomen från olika perspektiv till förutsättningen att mentorn eller adepten är extern och på så vis har ett utifrånperspektiv. En av mentorerna uttryckte detta på följande vis:

... och den typen av frågeställningar som man kan, man kan bidra med lite egna erfarenheter och ge ett perspektiv. Lite ”utifrån och in-perspektiv”, att man kan känna att den man talar med inte känner alla inblandade. Det är väl fördelen så som jag uppfattat det. (Intervjuperson #4)

Två av adepterna nämnde att de hade tillgång till handledare och coacher även internt, men berättade att de upplevde svårigheter med att öppna sig för dessa eftersom risken finns att de har en relation till den person som samtalet handlar om. De båda ansåg att det blir högre i tak och lättare att ta upp vilket ämne som helst med en extern mentor. Någon beskrev mentorn som ett externt bollplank som kan ge idéer och tips från ett annat håll. Dock poängterade en av personerna att det hade varit värdefullt att ändå ha en mentor från offentlig verksamhet eftersom det leder till att det finns gemensamma tankesätt hos adept och mentor vilket underlättar för att tips och idéer från mentorn ska kunna översättas till adeptens organisation. Den andra intervjupersonen menade också att det i vissa organisationer kan finnas en föreställning om att en chef ska kunna reda ut sina problem själv och att det därför skapar svårigheter för en adept att få stöd internt. Vidare menade samma person att det största problemet ibland kan vara den egna chefen och att det då blir mycket komplicerat att diskutera problemet och eventuella lösningar med kollegor eller andra internt anställda.

Se likheter och skillnader mellan organisationer var något som många berättade att Mentorskapsprogrammet bidragit till. Trots att det visat sig uppskattat med ett externt

mentorskapsprogram för att kunna se fenomen ur olika perspektiv har också de allra flesta intervjuade mentorer och adepter lyft betydelsen av att upptäcka likheterna mellan deras respektive organisationer. Några intervjupersoner uttryckte att det fanns en styrka och en känsla av gemenskap när mentorer och adepter kunde konstatera att det trots deras åtskilda uppdrag fanns stora likheter i arbetssätt, organisationsstruktur och problem.

Men också en annan sak som jag tycker har varit bra är att man, även om min mentors organisation inte på något sätt varit i fokus så har hon ändå kunnat spegla mig, mina förutsättningar och min organisation kopplat till hennes organisation och vi har konstaterat massor med likheter trots att vi har helt olika uppdrag eller organisationer. (Intervjuperson #2)

Nästan samtliga mentorer menade också att de lärt sig mycket om likheter och skillnader i både organisationsstruktur och ledarskap mellan de olika organisationerna. En av mentorerna berättade att denne fått en mycket större förståelse för det kontextuella ledarskapet i och med Mentorskapsprogrammet. Kontextuellt ledarskap handlar om att en viss anpassning av ledarskap kan krävas beroende på kontexten. Samma mentor påpekade dock att det också hade varit intressant att se att trots skillnaderna i organisationsstruktur och exempelvis närhet till beslutsfattarna är det inte mycket som skiljer ledarskapet i organisationerna åt. När detaljfrågor diskuteras är det ändå ofta en fråga om relationer mellan människor.

Det är alltid utvecklande och intressant när man sitter och har en dialog kring ledarskapsfrågor och organisationsfrågor kring verksamheter som jag inte kommit i närheten av. Väldigt spännande verksamheter tycker jag som jag fått inblick i. Man har en dialog, man byter synpunkter med varandra och man lär sig själv också, så jag tycker det är, det tillför väldigt mycket. (Intervjuperson #4)

En annan mentor ansåg att det hade varit mycket utvecklande att coacha en adept eftersom detta bidragit till en annan och större helhetsbild som gör att den egna organisationen eller rollen blir satt i ett sammanhang. Mentorn uttryckte sig på detta vis:

Tycker det är roligt att vara mentor, annars hade jag inte varit det. Utifrån att man får en annan helhetsbild, ser sig själv som bara en liten bricka i det stora statliga spelet. Allt kan man inte påverka. Utifrån det tror jag att jag utvecklats. (Intervjuperson #8)

Inte utvecklat det strategiska ledarskapet kunde också identifieras som ett tema under rubriken strategiskt ledarskap. Det var en adept som menade att dennes strategiska ledarskap nog inte förändrats i och med Mentorskapsprogrammet och förklarade detta på följande vis:

Mitt strategiska ledarskap har nog inte förändrats, jag tror egentligen det handlar om våra förutsättningar att bedriva verksamhet här hur strategiskt vårt ledarskap blir. Och den ledningsgruppen jag har nu. Alltså det är, det tror inte jag egentligen att ett sådant mentorskap förändrar i det korta perspektivet. (Intervjuperson #5).

5.3 Mentorskapsprogrammets betydelse för organisationerna

I nedanstående avsnitt presenteras samtliga mentorers och adepters uppfattningar om huruvida Mentorskapsprogrammet haft en betydelse eller påverkan på de deltagande organisationerna och i så fall på vilket sätt. De teman som presenteras är *Tryggare och tydligare chefer gynnar organisationen*, *Ökat intresse för ledarskapsfrågor*, *Ej bidragit till chefsrollighet mellan organisationerna* och *Ej påverkat organisationerna direkt*.

Tryggare och tydligare chefer gynnar organisationen var ett tema som gick att identifiera i det empiriska materialet. Flera av intervjupersonerna menade att de respektive organisationerna gynnas av Mentorskapsprogrammet på så vis att de får tryggare och tydligare chefer. En av adepterna berättade att denne hade blivit tryggare genom att ha blivit säkrare på att hantera svåra beslut och kunna stå för fattade beslut på ett bättre sätt. Vidare menade personen att denne blivit mer medveten om att det alltid kommer finnas medarbetare som inte uppskattar de fattade besluten, men att det viktiga är att adepten själv är nöjd med hur beslutet fattats. Adepten beskrev hur detta märktes på följande sätt:

Att jag är tryggare i mig själv det har jag också blivit tillsagd, jag pratar långsammare, jag använder färre ord... jag är mycket bättre på att leverera klara tydliga budskap och stå för dem och klara av diskussionen, det är inga problem. (Intervjuperson #1)

En annan adept menade att organisationen påverkades positivt av dennes mer genomtänkta ledarskap. Även om personen inte alltid hade förslag på hur organisationen ska handla i vissa frågor så hade personen utvecklat förmågan att lyfta frågan med ledningsgruppen. Samma person menade att denne utvecklat förmågan att förstå att människor behöver olika tid på sig att diskutera en viss fråga innan personen är nöjd och att denna insikt lett till förmågan att lyfta frågor med olika personer i rätt tid så att de hinner processa frågan i sin egen takt. Ytterligare en adept menade att organisationerna gynnas av att adepterna får mer energi och kraft som chefer för att kunna orka arbeta med svårare frågeställningar. I och med detta menade adepten att organisationerna påverkas både direkt och indirekt.

Ökat intresset för ledarskapsfrågor lyfte en adept som Mentorskapsprogrammets betydelse för dennes organisation. Detta menade personen beror på att det uppmärksammas av kollegor att någon inom organisationen har en mentor och detta får till följd att fler blir intresserade och undrar vilka frågor adepten och mentorn berör. Adepten berättade också att dennes deltagande gjort att fler inom organisationen känner till Mentorskapsprogrammet:

Jag tror att det blir ett intresse för ledarskapsfrågor, det tror jag... Bland både de som jag jobbar med men också bland andra chefer. Och jag har ju pratat med flera om att jag går det här programmet och så, för det kände jag ju själv eftersom jag inte visste att det fanns innan att det kan jag ju bidra med att sprida. (Intervjuperson #6)

Ej bidragit till chefsrörlighet mellan organisationerna var också ett tema gällande betydelsen för organisationerna. Tre av intervjupersonerna talade om att de upplevt syftet med Mentorskapsprogrammet som ett sätt att öka chefsrörligheten mellan de olika deltagande organisationerna men menade att detta antagligen inte uppnåtts. En av dessa personer hävdade att ett mentorskapsprogram är alldeles för litet för att kunna medföra chefsrörlighet. En intervjuperson beskriver en tveksamhet till om chefsrörligheten ökat:

Nej, det tror jag inte. I alla fall inte på det sättet som jag tror var avsikten med programmet, att öka rörligheten mellan organisationerna. Jag har pratat med båda adepterna om de skulle kunna tänka sig att söka tjänst inom kommunen till exempel för att man har fått veta mer saker om kommunen. Men nej, jag kan inte se, jag har inte sett någon sådan effekt. Jag har svårt att se att programmet har lett till det som var syftet. (Intervjuperson #3)

En intervjuperson påpekade att det är för svårt att veta om Mentorskapsprogrammet lett till ökad chefsrörlighet men menade att det antagligen inte haft någon sådan effekt. Anledningen till detta menade personen var att organisationer inom den offentliga sektorn alldeles för sällan vågar anställa chefer utifrån. Personen menade också att flera av myndigheterna är för dåliga på att välkomna och introducera nya chefer vilket avskräcker externa kandidater från att söka sig till dem.

Majoriteten av intervjupersonerna menade att Mentorskapsprogrammet *Ej påverkat organisationerna direkt*. Det vanligaste argumentet för varför detta inte skett var att Mentorskapsprogrammet berör individnivå medan det krävs mer än så för att kunna påverka så stora organisationer som de inblandade. En av intervjupersonerna beskrev detta:

Det är som en supertanker på väg framåt. Det kan vem som helst inse att man kan inte ändra riktning på den själv, klart man kan lägga om rodret men det händer inte så jävla mycket om man inte har de andra med sig. (Intervjuperson #5)

Flera av intervjupersonerna härledde problemet till att den egna organisationen visat ett ointresse för Mentorskapsprogrammet och vad det skulle kunna tillföra organisationen. En mentor beskrev detta på följande sätt:

Alltså, jag kan väl säga så här att, man får sitta väldigt högt upp om man ska vara med och påverka våra organisationer. Jag ser ingen direkt koppling mellan adept-mentorsrelationen och påverkan på organisationens sätt att fungera. För mig är att vara mentor att påverka adepten så att denne förhoppningsvis gör ett bättre jobb i sin ledar- eller chefsroll. Jag har inga ambitioner att påverka organisationerna. (Intervjuperson #9)

5.4 Utveckling av Mentorskapsprogrammet

Vad finns det då för dilemman, problematiker och utvecklingsområden i det studerade Mentorskapsprogrammet, enligt deltagarna? De teman som presenteras nedan är *Bättre matchning mellan adepter och mentorer, Gemensamma träffar för mentorer och adepter kan förbättras, Följa upp och utvärdera Mentorskapsprogrammet, Tydliggöra syftet med Mentorskapsprogrammet, Få med fler för att öka chefsrolligheten samt Mer utbildning för mentorerna*.

Bättre matchning mellan adepter och mentorer menade några intervjupersoner är den allra viktigaste delen att utveckla. Flera underströk att matchningen bör göras mycket noggrant samt att det är viktigt att adepten och mentorn får korrekt information om vilken typ av person de kommer att träffa. Exempelvis menade några att det kan vara bra om mentorn redan före första mötet vet att adepten till exempel är ny i sitt chefskap så att mentorn vet vilken nivå denne kan förvänta sig på samtalen. En intervjuperson beskrev fenomenet så här:

Sen tror jag att man måste tänka igenom vilka man ska ta in, eller också är det oväsentligt för det är ju en dialog mellan två personer. Men då måste väl mentorn veta att det här är en ny chef som kanske har de här frågeställningarna eller att man får en adept som är på en nivå, men de matchar kanske det men det kan jag inte se. (Intervjuperson #6)

En annan intervjuperson nämnde att det kan spela roll i vilken ålder mentorn respektive adepten är och menade att mentorer inte ska vara för unga. Personen beskrev detta så här:

Jag tror också att mentorer ska inte vara för unga, jag har upplevt mentorer som sagt att de varit klasskamrater i grundskolan med sina adepter, de är lika gamla. Då blir jag tveksam, är det något en mentor ska ha så är det främst en bredare men också längre erfarenhet av ledarskap. Jag tror att erfarenhet och ålder i yrket ska man nog fästa lite större vikt vid. (Intervjuperson #9)

Majoriteten av intervjupersonerna menade dock att relationerna mellan mentorerna och adepterna i de allra flesta fall fungerat mycket bra. Trots detta var det alltså flera som lyfte problematiken med matchningar då det skulle kunna bli en svår situation om adepten och mentorn inte passade ihop.

En kategori som identifierats för utveckling av Mentorskapsprogrammet är *Gemensamma träffar för mentorer och adepter kan förbättras*. Tidigare nämndes att Illeris (2013) understryker vikten av reflexion både individuellt och i grupp i samband med lärande. En plats för reflexion i grupp skulle kunna vara de gemensamma adept- och mentorsträffarna. Majoriteten av mentorerna menade att det som främst haft betydelse i programmet var relationen till adepterna. De flesta menade att det funnits mer att anmärka på de gemensamma träffarna för mentorerna och sa också att detta vore värt att förbättra då grundtanken med träffarna är god. Följande citat belyser majoriteten av mentorens åsikter om de gemensamma träffarna: ”Det som betytt mest är relationen till adepten, sen har de andra träffarna kanske inte varit lika bra.” (Intervjuperson #4)

Några av mentorerna menade att de gemensamma träffarna gett dem möjligheten att knyta kontakter med de andra mentorerna och ansåg detta värdefullt. Dock menade de att detta hade kunnat ske på ännu bättre sätt om träffarna hade varit mer regelbundna och anordnade på annat vis. En av mentorerna menade också att mentorsträffarna skulle kunna skapa möjligheter för att öka chefsrörligheten:

Jag tror ju att om vi hade fått till de här mentorsträffarna hade vi kunnat hjälpa organisationerna att hitta metoder och verktyg för att öka rörligheten mellan myndigheterna. Men eftersom inte den delen har funkade så tror jag det hade varit bra. (Intervjuperson #3)

Även majoriteten av adepterna menade att det fanns mer att önska av de gemensamma träffarna. De flesta tyckte att träffarna varit för få och för sällan för att de skulle hinna skapa användbara kontakter. Dock påpekade vissa att de inte var särskilt intresserade av dessa träffar eftersom det är relationen med mentorn som ger mest. Andra menade att det nog skulle kunna vara värdefullt om de gemensamma adeptträffarna utvecklades. En person menade att detta skulle kunna vara möjligt att uppnå genom flera gemensamma adeptträffar:

Kontakter, erfarenhetsutbyte. För det är ju personer som kanske jobbar på min nivå med samma saker som jag har med samma erfarenheter och det kan ju vara värdefullt, ibland träffar man ju på folk som är väldigt klipska. (Intervjuperson #5)

Följa upp och utvärdera Mentorskapsprogrammet var ett tema som dök upp flera gånger vid intervjuerna. Illeris (2013) menar att engagemang är viktigt för att skapa goda förutsättningar för lärande. Engagemanget bör i detta fall finnas hos mentorer, adepter och deltagande organisationer. Dock var det flera av intervjupersonerna som berättade att de saknade ett engagemang eller intresse för Mentorskapsprogrammet och deras deltagande från den egna organisationens håll. Några menade att personalavdelningen eller den egna chefen inte en enda gång visat intresse för deltagandet i programmet. En intervjuperson beskrev detta på följande sätt:

... jag tycker att huvudmännens intresse för det här är jag förvånad över varför min organisation valde att gå in i detta och varit totalt ointresserad av hur jag upplevt det och frågat hur går det och vad är detta och så. Det tycker jag är märkligt från personalstrategiska avdelningen att man inte följer upp det på det sättet. Det har inte gjorts på något sätt, inte hört ett ljud sedan jag tackade ja till att gå in i det för flera år sen. Det är inget stort problem, jag får ju ut något av detta ändå men eftersom du frågar vad organisationen fått ut av det så tror jag man hade behövt följa upp det på ett annat sätt. Ta vara på erfarenheter och jobba mer systematiskt om man vill åstadkomma en större rörlighet. (Intervjuperson #3)

Illeris (2013) menar också att reflexion bör innebära uppföljning av lärandet under hela lärandeförloppet men framförallt vid avslutningen av insatsen för att klargöra deltagarnas resultat i förhållande till deras egna mål. I motsats till detta var det en person som menade

att även Mentorskapsprogrammets ledning brustit i uppföljningen och avstämningen av hur programmet fortgått. Denna person beskrev hur ansökan till Mentorskapsprogrammet skickades in och besvarades med kontaktuppgifter till en mentor och uppmaningen att boka in en tid. Efter detta saknade personen helt kontakt med Mentorskapsprogrammets ledning och menade att mer information om hur mentorsrelationen var tänkt att fungera skulle behövas. Dessutom visste inte personen ens om det skulle bli någon avslutning på programmet eller uppföljning över huvud taget. Personen poängterade också att informationen eller uppföljningen inte behövt ske genom en träff utan att det hade räckt med ett gruppmail till alla adepter när programmet fortlöpt en tid. Adepten menade att en rejäl utvärdering i slutet av varje Mentorskapsprogram borde vara nödvändigt för att ha någon nytta av det hela. En annan person menade dock att denne såg Mentorskapsprogrammet som ett personligt åtagande som myndigheten inte behövde lägga sig i mer än att tillåta att detta sker på arbetstid. Personen menade vidare att myndigheterna och organisationerna själva inte skulle behöva följa upp programmet.

Tydliggöra syftet med Mentorskapsprogrammet är något flera av intervjupersonerna menade skulle vara bra. Några menade att både syftet med mentorsrelationen och syftet med de gemensamma träffarna för adepter respektive mentorer måste få ett tydligare syfte. Flera av dem menade att de visste om att ett syfte med Mentorskapsprogrammet är att öka chefsrörligheten mellan organisationerna, andra menade att syftet mer var att få ett erfarenhetsutbyte med någon från en annan organisation. En av intervjupersonerna uttryckte detta med att tydliggöra syftet på följande sätt:

Men jag tror egentligen då att tydliggöra syftet med, om man ska ha adeptträffar, syftet med dem. Sen vet jag ju att mentorerna träffas och om de nu är mentorer under flera år kanske de lär känna varandra på ett annat sätt och där kanske frågorna är lite mer "hur gör ni" och de fick ju en del regler att förhålla sig till och det kommunicerar de väl i de mötena då. Men om man ska ha adeptträffar tror jag syftet behöver utvecklas. (Intervjuperson #6)

Få med fler för att öka chefsrörlighet var något två av intervjupersonerna resonerade kring. De menade att fler mentorer och adepter skulle behöva delta i programmet för att kunna öka chefsrörligheten mellan de olika organisationerna. En av dessa beskrev detta som följer:

Att vi skulle haft med fler mentorer i Mentorskapsprogrammet, vilket är svårt då vi inte är så många på min nivå inom organisationen. Men då blir det ju mer sammanblandning mellan myndigheterna. Inte att jag ska vara med mer eller att jag är den person som styr då, men mina underchefer kunde ju varit med och fått andra inblickar och då kanske chefsrörligheten kunnat öka också. (Intervjuperson #8)

Mer utbildning för mentorer var ett tema som utkristalliserades. En mentor tryckte på att det är viktigt att förbereda mentorer för deltagande i Mentorskapsprogram och menade att detta brustit. Personen menade att matchningen av mentorer och adepter skett först och att det sedan i stort sett bara hade varit att sätta igång. Istället skulle personen velat se mer utbildning för mentorerna och genomgång av exempelvis vanliga fällor att fastna i som mentor. Samma person menade också att det saknades information kring vad som skulle göras om en mentor upplevde problem med sin adept eller insåg att relationen inte skulle fungera och efterlyste mer information om detta. På samma vis efterfrågade personen information om avslutningar av mentorsrelationen och hur och när detta skulle ske. Följande citat belyser personens uppfattning:

Om man tar in nya mentorer ska man utbilda dem lite först, man ska inte utgå från att de som chefserfarna kan vara mentorer bara därför. Det är min personliga uppfattning, att det behövs lite

föreläsningar, tips och råd och en bok att läsa. Tycker det är minimum för en sådan introduktion.
(Intervjuperson #9)

6. Diskussion

I detta avslutande avsnitt diskuteras studiens resultat i förhållande till tidigare forskning på området. Diskussionen syftar till att besvara frågeställningarna som varit studiens utgångspunkt samt att föreslå fortsatta studier. Studiens syfte var att undersöka den eventuella betydelsen av IOR-nätverkets mentorskapsprogram för såväl adepter och mentorer som organisationer samt hur denna betydelse i så fall sett ut. Vidare syftade studien till att utreda på vilket sätt Mentorskapsprogrammet skulle kunna utvecklas.

6.1 Mentorskapsprogrammets betydelse för deltagarna

Nedan diskuteras den första forskningsfrågan, Mentorskapsprogrammets betydelse för deltagarna utifrån kategorierna personlig produktivitet, personligt ledarskap, motiverande ledarskap och strategiskt ledarskap.

Svennerstål (1996) anser att chefer som reflekterar och tränar sig i sitt arbetssätt utvecklar ett bättre ledarskap och blir mer effektiva. Utifrån resultatet kan konstateras att Mentorskapsprogrammet haft en positiv betydelse för adepternas personliga produktivitet. En stor del av adepterna upplevde att de genom Mentorskapsprogrammet utvecklat sin produktivitet i arbetet och blivit bättre på att hantera sin tid. En annan aspekt som också lyftes i samband med frågan om huruvida den personliga produktiviteten utvecklats genom Mentorskapsprogrammet var en ökad förmåga bland adepterna att leda sig själva och fokusera på det som är deras styrkor för att bli maximalt produktiva. Dock bör nämnas att det finns en problematik med att särskilja vad Mentorskapsprogrammet bidragit med och vad som är en produkt av övrigt vardagslärande eller andra ledarskapsprogram. Det kan inte poängteras nog att detta antagligen varit ett allmängiltigt problem under hela studiens gång. Naturligtvis har det varit upp till intervjupersonerna själva att göra detta särskiljande.

Både Yukl (2013) och Ahlström (2007) framhåller att mentorskapsprogram ofta medför befordran för adepten. Detsamma hävdar Yukl (2013) kan gälla för mentorer då även de utvecklar sin ledarskapsförmåga genom mentorskapsprogram. Utifrån intervjuernas resultat kan konstateras att adepterna upplever att de genom Mentorskapsprogrammet utvecklat sitt personliga ledarskap. I intervjuerna framkom att de blivit tydligare med vad de själva vill och bättre på att hitta sina drivkrafter. Ingen av mentorerna hävdade att Mentorskapsprogrammet haft en positiv betydelse för deras karriärutveckling. Detta skulle kunna bero på att mentorerna redan befinner sig på en ofta mycket hög nivå inom organisationerna och att utbudet av liknande arbeten inte är särskilt stort. Något som däremot är svårare att besvara är frågan om karriärutveckling i praktiken faktiskt skett eller kommer att ske för adepterna. En mentor hade tydligt sett hur flera av adepterna fått nya uppdrag både inom och utom den egna organisationen under eller efter deltagandet i Mentorskapsprogrammet. Ändå är det problematiskt att hävda att detta enbart skulle bero på deltagandet i Mentorskapsprogrammet. För att säkerställa huruvida Mentorskapsprogrammet faktiskt bidragit till karriärutveckling skulle fler adepter behöva intervjuas, och kanske skulle en något längre period mellan avslutande av Mentorskapsprogrammet och undersökningen behövas. Om syftet vore att enbart undersöka om karriärutveckling har skett eller inte vore eventuellt en kvantitativ undersökning mer lämplig för att kunna säkerställa detta.

En fördel med mentorskapsprogram (Granberg, 2003; Hultman & Sobel, 2005; Ahlström, 2007) kan vara att en mentor kan bidra med ett större nätverk som adepten kan få tillgång till. De flesta av adepterna har hävdad att Mentorskapsprogrammet inneburit en ny och viktig kontakt i och med mentorn. Dock har flera påpekat att Mentorskapsprogrammet innebär ett potentiellt värdefullt nätverk adepter emellan, men detta ansåg de flesta av adepterna inte har kunnat uppnås då de gemensamma adeptträffarna varit för sällan och för få. Ahlström (2007) menar att effekter som mentorskapsprogram kan ge även mentorer exempelvis är ett utökat nätverk. Mentorerna har också berättat om i intervjuerna hur Mentorskapsprogrammet ofta medfört ett nätverk som utgörs av de andra mentorerna som befinner sig i en liknande situation som de själva. Däremot påstod vissa att även de gemensamma mentorsträffarna hållits för sällan för att skapa ett stabilt nätverk.

Motiverande ledarskap kan kopplas till ett coachande förhållningssätt. Whitmore (2003) anser att personer som stöder och coachar andra också lägger grunden för dessa personers framtida ledarskap. Ahlström (2007) menar också att effekter som mentorskapsprogram kan ge mentorer exempelvis kan vara ökad lyhörddhet och förbättrad samtalskonst. Det som adepterna och mentorerna framförallt fört på tal vid frågorna om huruvida det motiverande ledarskapet utvecklats genom Mentorskapsprogrammet, är deras förbättrade förmåga att anta ett coachande förhållningssätt. Utifrån detta kan konstateras att Mentorskapsprogrammet haft en positiv betydelse för majoriteten av adepter och mentorer motiverande ledarskap.

Day (2001) framhåller att coaching blir effektivt om de som ska delta i coaching väljs på ett korrekt sätt, matchningen mellan coach och den coachade fungerar väl samt om den coachade individen är villig att förändras. De kriterier som Day framställer tycks ha uppnåtts i Mentorskapsprogrammet. Organisationerna har själva nominerat mentorer och adepter som de haft förtroende för och tror skulle passa. Det är ett argument för att de som deltagit i coachningen valts på ett korrekt sätt, däremot går det inte att utesluta att organisationen av misstag valt personer som egentligen inte passar i rollerna. Matchningen mellan adepter och mentorer har genomförts med stor noggrannhet av gruppen som ansvarar för Mentorskapsprogrammet och matchningen har baserats på individernas önskemål om fokus för diskussioner samt deras personlighet. Dock finns även här en risk att felaktiga matchningar av misstag kan ha gjorts. Även villigheten att förändras bland deltagarna bör vara uppfylld i och med att de själva tackat ja till att delta i programmet. Gjerde (2012) har visat att coaching kraftigt ökar möjligheten att överföra kunskaper och beteendeutveckling från ett ledarskapsutvecklingsprogram till verkligheten jämfört med andra metoder. Detta talar för att Mentorskapsprogrammet också i realiteten bidragit till en betydelse för individerna som deltagit och att denna varit möjlig att överföra till det vardagliga arbetslivet. Yukl (2013) menar att coaching bidrar med högre konfidentialitet, flexibilitet och personligt riktad uppmärksamhet för den som coachas eftersom detta sker mellan två personer. Att Mentorskapsprogrammet fått så stor betydelse är också något som flera av intervjupersonerna förklarar med att de själva fått välja agendan för samtalen med mentorn och att allt fokus i och med detta har varit på dem.

För att kunna vara motiverande gentemot andra kan det vara av vikt att själv vara motiverad. Hultman & Sobel (2005) anser att mentorskapsprogram medför engagemang och arbetsglädje vilket i sin tur kan leda till mer effektiva och prestationsinriktade medarbetare som gärna stannar kvar inom organisationen. Arbetsglädje och inspiration är något som både adepter och mentorer har berättat att Mentorskapsprogrammet betytt för dem. Utifrån Hultman & Sobels (2005) resonemang om att ökad arbetsglädje och ökat engagemang leder

till effektiva medarbetare som stannar inom organisationen kan möjligen hävdas att även Mentorskapsprogrammet bidragit till mer effektiva och lojala deltagare.

Åsikter som att en extern mentors personliga erfarenheter har större betydelse än en intern mentors kunskap om organisationsinterna fenomen har flera gånger under studien förts fram. Flera har påpekat att en extern mentor bidragit till berikande idéer utifrån och förmågan att se fenomen ur flera perspektiv, något som Granberg (2003) också hävdar. Majoriteten av intervjupersonerna har ansett att det blivit enklare att tala fritt om organisationens problem i och med att mentorn varit extern och att detta skapat en större betydelse av Mentorskapsprogrammet. Ahrén (2007) menar också att detta ofta är fördelen med en extern mentor. Ahrén påpekar dock att det kan vara av vikt att mentorn och adepten har erfarenhet av ungefär liknande organisationer för att skapa en förståelse för branschen. Att ha en extern mentor med insikt i offentlig verksamhet har också flera av intervjupersonerna valt att lyfta vid intervjuerna som av stor betydelse för lärandet som skett genom Mentorskapsprogrammet. Day (2001) anser att mentorskapsprogram är den typ av ledarskapsutveckling som får allra bäst effekt och kan leda till förmåga att se på organisationen ur ett mer strategiskt perspektiv. Detta stämmer väl överens med deltagarnas uppfattning om att programmet medfört en positiv betydelse i avseendet att förmågan att anta ett mer strategiskt perspektiv har utvecklats. Förmågan att kunna se fenomen från flera perspektiv samt möjligheten att kunna se skillnader och likheter mellan organisationer kan härledas till det strategiska ledarskapet. Alltså kan en progression hos majoriteten av adepterna gällande det strategiska ledarskapet konstateras. Detta kanske inte hade skett på samma tydliga sätt om adepterna tilldelats mentorer från den egna organisationen och kanske inte heller om mentorerna kommit från verksamheter som inte tillhör den offentliga sektorn. Dock menade en av adepterna att Mentorskapsprogrammet inte medfört ett utvecklat strategiskt ledarskap för denne då den strategiska aspekten av ledarskap till större del beror på den befintliga ledningsgruppen och förutsättningarna att bedriva verksamhet i den egna organisationen.

6.2 Mentorskapsprogrammets betydelse för organisationerna

Frågan om huruvida ett ledarskapsprogram för individer har förmågan att påverka en hel organisation har lyfts många gånger tidigare. Hultman (1981) menar att effekter av ledarskapsprogram främst kan ses på individnivå och i form av förändrade beteenden eller attityder. Svennerstål (1996) hävdar däremot att ledarskapsprogram kan påverka både individerna och organisationerna dessa befinner sig i. Även Ahlström (2007) menar att mentorskapsprogram har visat sig vara en metod som kan skapa utveckling och stimulans för såväl individer som organisationer. På ett liknande sätt som författarna ovan visat, fanns stora skillnader i intervjupersonernas uppfattningar om huruvida Mentorskapsprogrammet haft en påverkan på organisationsnivå eller inte. Några av intervjupersonerna menade att Mentorskapsprogrammet haft betydelse för de deltagande organisationerna både direkt och indirekt. Betydelsen handlade främst om att cheferna som deltar i Mentorskapsprogrammet blir tryggare och tydligare och på så vis skapas också bättre förutsättningar för positiva effekter för den egna organisationen. En annan aspekt som lyftes av en adept var att Mentorskapsprogrammet bidragit till att öka intresset för ledarskapsfrågor i organisationen. Däremot fanns det en majoritet bland intervjupersonerna som hävdade att Mentorskapsprogrammet inte haft någon betydelse för de deltagande organisationerna. Detta förklarade flera berodde på att Mentorskapsprogrammet bara verkar på individnivå och att det inte är tillräckligt för att påverka stora organisationer. En annan menade att det skulle behöva vara nyckelpersoner inom organisationerna som var adepter för att de skulle kunna ha en chans att påverka på organisationsnivå. Naturligtvis är det problematiskt att hävda att en enskild individ kan påverka så stora organisationer som det är frågan om i det här fallet.

Däremot kan förmodligen en person som känner att denne utvecklat flera olika förmågor kopplade till ledarskap inte undgå att i någon mån påverka andra runt omkring. Flera av intervjupersonerna tolkade frågan om huruvida Mentorskapsprogrammet påverkat organisationerna eller inte som att stora förändringar skulle behöva ha skett för att kunna konstatera detta. Istället vill jag hävda att en påverkan på organisationen kan börja i det lilla, där någonting hos en chef förändras och som sedan kan få ringar på vattnet och nå vidare ut i organisationen.

Flera av intervjupersonerna berättade att de förstått att en del av syftet med Mentorskapsprogrammet är att öka chefsrörligheten mellan de deltagande organisationerna men menade samtidigt att detta syfte inte uppfyllts. Anledningen till detta beskrevs vara att ett mentorskapsprogram är för litet för att kunna uppnå en rörlighet mellan organisationerna. En annan anledning som framkom var att den offentliga sektorn sällan vågar anställa chefer som inte kommer från den egna organisationen. Huruvida det anses som en positiv eller negativ effekt av Mentorskapsprogrammet om det bidrar till ökad chefsrörlighet går antagligen att koppla till vilken syn en viss person har på den offentliga sektorn. Om den offentliga sektorn ses som flera konkurrerande verksamheter kan det således också innebära något negativt att deltagare i Mentorskapsprogrammet lockas att söka sig till andra organisationer. Om det däremot finns en föreställning om att den offentliga sektorn är en enda stor gemensam organisation kan det anses positivt att öka chefsrörligheten mellan de olika delarna av sektorn. Det är intressant att de allra flesta adepter sett det som något enbart positivt att ha en extern mentor i Mentorskapsprogrammet. Denna positiva erfarenhet av någon extern som kommer med nya perspektiv kanske också kan bidra till att adepterna i framtiden har en större benägenhet att även rekrytera externa chefer.

En anledning till att Mentorskapsprogrammet upplevdes påverka organisationerna i relativt låg grad kan bero på att hög tilltro sätts till en enskild chefs förmåga att leda. Enligt Andersson & Tengblads (2009) teori om medledarskap beror ledarskapet både på ledaren och dennes medarbetare. Detta kan bidra till att ledarskapet upplevs ha utvecklats men att det sedan är mer komplext att tillämpa i kontexten som råder i organisationen.

6.3 Utveckling av Mentorskapsprogrammet

Yukl (2013) förklarar att kriterierna för ett lyckat ledarskapsprogram är att färdigheter utvecklats, beteende förändrats och prestationer förbättrats. Detta är något som utifrån ovanstående diskussion kan konstateras ha skett genom Mentorskapsprogrammet. Däremot finns det alltid ytterligare utvecklingspotential.

Ett förbättringsområde som lyfts vid intervjuerna är matchningen mellan adept och mentor som också Yukl (2013) menar är en av svårigheterna med mentorskapsprogram. En adept menade att det är matchningen och personkemin som blir avgörande i programmet och att den därför är oerhört viktig och grundläggande. De flesta av intervjupersonerna menade dock att matchningen fungerat bra men några påvisade en oro för vad som skulle hänt om det visat sig inte fungera med relationen mellan adept och mentor. En åtgärd som skulle kunna hjälpa till att säkerställa en bra matchning mellan adept och mentor kan vara ännu noggrannare undersökning av adepter och mentorerers förkunskaper, erfarenheter, mål för Mentorskapsprogrammet och personligheter. Dessutom kan det vara av värde att när matchningen är gjord, informera mentorererna och adepterna om vilka mål eller förväntningar som den andre parten har, så att båda parter kan förbereda sig på vad som väntar. Dock bör nämnas att det inte finns några enkla lösningar när det handlar om matchning av människor. Hur mycket information som än finns är det antagligen problematiskt för en utomstående, som inte personligen känner de båda personerna som ska matchas, att veta huruvida

relationen kommer att fungera bra eller inte. Dessutom är det svårt att veta vad som bidrar till den mest givande relationen, en matchning där individerna verkar lika eller en matchning där individerna är olika och på så vis har större chans att tillföra varandra nya perspektiv.

Ett annat potentiellt utvecklingsområde som uppkommit vid intervjuerna har varit de gemensamma träffarna för adepter och mentorer. Flera forskare (Granberg 2003; Hultman & Sobel 2005; Ahlström 2007) har lyft fram kontaktskapande och nätverkande som en stor fördel med mentorskapsprogram. Dock har de flesta av adepterna menat att de nya kontakterna främst består av kontakt med den egna mentorn. Några har menat att de gemensamma adeptträffarna inte gett särskilt mycket, både gällande innehåll och kontakter med andra deltagare, men att de säkert skulle kunna vara värdefulla. Mot denna bakgrund skulle Mentorskapsprogrammets betydelse kunna förstärkas ytterligare om adepterna skulle träffas oftare, så att de hinner skapa relationer till varandra och kan kontakta varandra när de behöver tips från någon i en liknande situation. Dock har vissa adepter menat att de inte har något behov av de gemensamma träffarna. Denna känsla kanske skulle förändras om de gemensamma träffarna hade ett annat innehåll och en bättre kontinuitet. Mentorerna har däremot i högre grad menat att de utvecklat sitt nätverk i och med de gemensamma mentorsträffarna. Dock har flera mentorer sagt att de gemensamma träffarna varit för oregelbundna och inte tillräckligt värdefulla för att bli prioriterade. Om även detta skulle utvecklas kanske mentorernas upplevda betydelse av Mentorskapsprogrammet också skulle öka.

Ahlström (2007) skriver i sin bok att uppföljning av mentorskapsprogram vid ett senare tillfälle än vid avslutningen är av stor vikt. Därför kan det vara av värde att inte nöja sig med en utvärdering vid den avslutande träffen i Mentorskapsprogrammet utan att dessutom följa upp alla deltagare till exempel med ett mail eller en återträff när en tid sedan avslutningen gått. Flera av intervjupersonerna berättade att de saknat engagemang eller intresse för deras deltagande i Mentorskapsprogrammet från deras egna organisationer. En adept menade också att det kändes som om kontakten med ledningen för Mentorskapsprogrammet bara gick ut på att bli ihopparad med en mentor. Ett enkelt sätt för att råda bot på känslan av bristande uppföljning skulle kunna åtgärdas via antingen fler gemensamma träffar för alla adepter, eller ännu enklare via mail- eller telefonkontakt med alla adepter en bit in i programmet för att stämna av hur det fungerar för dem. Illeris (2013) kompetensformel innehåller begreppet engagemang. Gällande engagemang verkar detta inte brista hos adepter och mentorer då de förmedlat i intervjuerna att de känner ett intresse för ledarskapsfrågor och ledarutveckling. Enligt Illeris (2013) skapas motivationen när kompetensområdet känns relevant och den lärande själv sätter målen samt får feedback på sitt arbete. Motivationen förefaller inte vara något problem för adepterna då de i och med Mentorskapsprogrammet själva får styra agendan och välja kompetensområden som ska behandlas. Däremot kan kanske det bristande engagemanget som deltagarna upplevt från organisationernas håll vara en bidragande faktor till att Mentorskapsprogrammets betydelse för organisationerna upplevts som högst tveksamt. Praktik, som är det andra nyckelordet, handlar om att få kompetensutvecklingen att ske i direkt anknytning till användningsområdet, något som får anses uppfyllt då alla de intervjuade deltagarna haft mentorsträffar och varit yrkesverksamma samtidigt. Det tredje nyckelordet i *Kompetensformeln* är reflexion och innebär att under hela förändringen, och särskilt vid avslutningen, undersöka lärresultaten i förhållande till de egna målen. Lärandet kan optimeras om både individuella och gemensamma reflexionstillfällen äger rum och innehåller diskussioner om kunskapsutbytet som kompetensutvecklingen gett (Illeris, 2013). Detta skulle förslagsvis gemensamma adeptträffar under Mentorskapsprogrammets gång kunna innehålla inslag av. En annan

viktig aspekt är att i slutet av programmet ge tid för ingående reflexion över vad som skett. Med kompetensformeln uppfylld ökar möjligheterna till lärande avsevärt (Illeris, 2013). Mentorskapsprogrammet har alla förutsättningar att med relativt enkla medel uppfylla dimensionerna i Illers kompetensformel, eftersom idén bakom programmet till stor del vilar på Illeris nyckelord.

Yukl (2013) anser att specifika läromål i början av programmet hjälper till att klargöra syftet och relevansen för deltagarna. I Mentorskapsprogrammets fall har flera av intervjupersonerna menat att syftet med programmet behöver bli tydligare. Antagligen skulle ett tydligare syfte förenkla för deltagarna att veta vad programmet innebär, vilket kanske också skulle göra dem bättre förberedda och på så vis öka möjligheten att tillägna sig mer kompetens. Specifika läromål skulle naturligtvis inte kunna fastslås på en generell nivå, men adepterna själva skulle kunna uppmanas eller uppmanas att sätta upp egna läromål för att öka relevansen av programmet. Även här är det delen reflexion i Illeris kompetensformel (2013) som brister. Mer utförlig och annan reflexion i början av programmet, eller kanske redan innan en adept antas eller tackar ja till programmet skulle kunna öka lärandet och därmed förstärka betydelsen av Mentorskapsprogrammet.

En utgångspunkt som Mentorskapsprogrammet har för en god mentors- och adeptrelation är det coachande förhållningssättet. Yukl (2013) föreslår att en åtgärd för att göra ett mentorskapsprogram så bra som möjligt är klargörande av roller för adepter och mentorer. Samtidigt menade en mentor att samtliga mentorer förbereddes alldeles för dåligt inför åtagandet att delta i Mentorskapsprogrammet. Denne ansåg att det behövdes mer utbildning i coaching och mentorskap för att kunna säkerställa hög kvalitet på mentorer i programmet. Det är naturligtvis problematiskt om det finns mentorer i programmet som inte känner sig bekväma i sin roll eller som känner sig bekväma, men inte inser att de inte utövar coaching. Flera mentorer har berättat att det finns många fallor att hamna i som mentor och att de ibland gör misstaget att börja råda adepterna istället för att hjälpa dem att utforska det som är rätt för dem genom frågor och feedback. På förekommen anledning vore det därför bra med en mer utförlig introduktion för mentorer som är aktiva i programmet så att dessa känner sig säkra i sin roll och kan leverera ett mentorskap av hög kvalitet gentemot adepterna.

6.4 Förslag till fortsatt forskning

Den stora frågan igenom studien har varit vad eller vem det är som avgör om Mentorskapsprogrammet blir till en givande utveckling för deltagarna. Diskussioner har förts om huruvida detta borde mätas genom verksamheternas kvalitet, ekonomiska aspekter, medborgarnas nöjdhet, adepternas underställda, adepternas chefer eller adepter och mentorer själva. Slutligen valdes den kvalitativa metoden där adepter och mentorer intervjuades om deras subjektiva upplevelse av Mentorskapsprogrammets. Denna metod har givit ett intressant och i många avseenden positivt resultat, men naturligtvis hade det varit av stort värde att ha möjlighet att vidga studien för säkrare resultat samt större variation och trovärdighet. Ett förslag på hur studien skulle kunna vidgas skulle vara att genomföra djupintervjuer med flera deltagare i Mentorskapsprogrammet. Dessutom skulle en komplettering med en enkätundersökning där alla mentorer och adepter som någonsin deltagit i programmet inbjöds att besvara vilken betydelse Mentorskapsprogrammet haft för dem, deras organisationer samt eventuella förslag på utveckling av programmet vara bra. Det hade också varit intressant att intervjua HR-avdelningar inom de olika organisationerna för att höra deras uppfattning om Mentorskapsprogrammets betydelse och eventuella utvecklingspotential.

Denna studie har berört ett särskilt mentorskapsprogram för ledarskapsutveckling, men antagligen kan delar av resultatet och slutsatserna som dragits också appliceras på andra mentorskapsprogrammens betydelse. Dock skulle mer ingående studier krävas för att kunna göra anspråk på mer allmängiltiga konstateranden.

7. Slutsatser

När det gäller frågan om Mentorskapsprogrammets betydelse för adepter och mentorer kan konstateras att programmet haft en övervägande positiv betydelse för deltagarna. De allra flesta av adepterna har påstått att de genom Mentorskapsprogrammet utvecklat kompetenser som kan kopplas till samtliga delar inom *Det totala ledarkonceptet*, det vill säga personlig produktivitet, personligt ledarskap, motiverande ledarskap och strategiskt ledarskap i någon mån. Angående personlig produktivitet har de flesta adepterna blivit bättre på att hantera sin egen tid och också utvecklat förmågan att leda sig själva. När det handlar om det personliga ledarskapet ansåg intervjupersonerna att adepterna blivit tydligare med vad de själva vill, bättre på att hitta sina drivkrafter, fått flera kontakter och större nätverk samt att de även utvecklat förmågan att fundera över och i större mån styra sina egna karriärer. Gällande det motiverande ledarskapet har både majoriteten av adepter och mentorer berättat att de utvecklat sitt coachande förhållningssätt gentemot andra människor och fått en större arbetsglädje och inspiration. Dock menade några att detta inte haft någon betydelse för dem då de redan från början haft mycket goda kunskaper och färdigheter inom coaching. En övervägande majoritet av intervjupersonerna menade också att en betydelse av Mentorskapsprogrammet har varit att de har lyckats utveckla sitt strategiska ledarskap. De teman som identifierats gällande det strategiska ledarskapet har varit förmågan att tänka mer strategiskt och långsiktigt, förmågan att se fenomen från olika perspektiv samt att kunna se likheter och skillnader mellan olika organisationer. Det fanns dock en adept som menade att Mentorskapsprogrammet inte haft någon betydelse för dennes strategiska ledarskap.

På frågan om vilken betydelse Mentorskapsprogrammet har haft för de deltagande organisationerna kan konstateras att vitt skilda uppfattningar råder. Några av intervjupersonerna menade att betydelsen av Mentorskapsprogrammet är att cheferna som deltar blir tryggare och tydligare och hävdade vidare att detta också påverkar organisationerna i positiv mening. En adept menade att Mentorskapsprogrammet påverkat dennes organisation på så vis att intresset för ledarskapsfrågor ökat avsevärt. Dock menade de flesta att Mentorskapsprogrammet inte haft någon betydelse för de deltagande organisationerna och vissa hävdade också att chefsrolligheten mellan organisationerna inte påverkats nämnvärt.

Den sista forskningsfrågan berörde på vilket sätt som Mentorskapsprogrammet skulle kunna utvecklas. Adepter och mentorer hade många åsikter kring detta varav en var att matchningen av mentorer och adepter skulle behöva genomföras på ett noggrannare sätt. Ett annat förslag var att utveckla de gemensamma träffarna för adepter och mentorer eftersom detta skulle kunna leda till nya kontakter och vidgade personliga nätverk samt bättre förutsättningar för lärande tack vare gemensamma reflexionstillfällen. Många menade att Mentorskapsprogrammet skulle kunna utvecklas om programmet följdes upp och utvärderades på ett bättre sätt både från organisationerna och programmets ledningsgrupp. Andra menade att ett tydliggörande av syftet med Mentorskapsprogrammet skulle skapa bättre förutsättningar för att utveckling ska ske. Att få med fler chefer för att lyckas öka chefsrolligheten mellan organisationer och att utbilda mentorerna mer inför uppdraget som coachande mentor var ytterligare två åsikter kring hur Mentorskapsprogrammet skulle kunna utvecklas ytterligare.

Slutligen kan alltså konstateras att Mentorskapsprogrammet medfört en positiv betydelse för deltagarnas ledarskapsutveckling. Detta verkar kunna ske på ett fördelaktigt sätt i och med mentorskap och ett coachande förhållningssätt eftersom det tillåter individen att vara i fokus och själv välja fördjupningsområden. Mentorskapsprogrammets betydelse för organisationerna verkar det råda delade uppfattningar om, kanske är detta ett tecken på att en kompetensutvecklingsinsats på individnivå inte kan förväntas påverka hela organisationer. Dock skulle Mentorskapsprogrammet antagligen ha bättre förutsättning för positiv påverkan för både individer och organisationer om de i studien föreslagna utvecklingsåtgärderna vidtogs.

8. Referenslista

Ahlström, Gunilla (2007). *Mentorskap – erfarenheter för personlig och professionell utveckling*. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB.

Ahrén, Gunilla (2007). *Mentor – handboken för adepter och mentorer*. Stockholm: Schibsted förlagen AB.

Andersson, Thomas & Tengblad, Stefan (2009). Medledarskap: ledarskap som kollektiv initiativförmåga. I: Lars Strannegård & Sten Jönsson, (red.) *Ledarskapsboken* (sid 245-267). Malmö: Liber.

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.

Braun, Virgirina, & Clarke, Victoria (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Clegg, Stewart, Kornberger, Martin & Tyrone, Pitsis (2007). *Ledning och organisationer*. Malmö: Liber.

Day, David V. (2001). *Leadership development: a review in context*. *The Leadership Quarterly*, vol 11, No. 4, 581-613.

Friedman, Stewart D. (2008). *Be a Better Leader – Have a Richer Life*. *Harvard Business Review*, vol 86:4, 112-118.

Gjerde, Susann (2012). *Coaching – vad, varför, hur*. Lund: Studentlitteratur.

Granberg, Otto (2003). *PAOU – Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.

Hultman, Glenn (1981). *Organisationsutveckling genom ledarutbildning. En utvärdering av skolledarutbildningens första utbildningsomgångar*. (Akademisk avhandling). Linköping: Department of Education, Linköpings universitet.

Hultman, Jöran & Sobel, Lena (2005). *Mentorn – en praktisk vägledning*. Natur och Kultur, Kristianstads Boktryckeri AB.

Illeris, Knud (2013). *Kompetens – Vad, varför, hur*. Lund: Studentlitteratur.

International Coach Federation (2011). Hämtat 9 februari 2013 från: <http://www.coachfederation.org/ethics/>

Jönsson, Sten & Strannegård, Lars, (red.) (2009). *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber AB.

Kvale, Steinar (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Leadership Management International (2012). Hämtat 10 mars från: <http://www.lmi-world.com/total-leadership-development.html>

Nilsson, Peter (2005). *Ledarutveckling i arbetslivet*. (Akademisk avhandling). Umeå Universitet: Print & Media.

Northouse, Peter (2007). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA.

Patel, Runa & Davidson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Ryen, Anne (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.

Statistiska Centralbyrån (2010). Hämtat 11 februari 2013 från: http://www.scb.se/statistik/UF/UF0502/2010A01/UF0502_2010A01_SM_UF39SM1001.pdf

Ståhl, Helena (2010, 19 oktober). *Chefer – ni kastar bort era pengar*. Tidningen Chef. Hämtat 11 februari 2013 från: <http://chef.se/chefer-ni-kastar-bort-era-pengar/>

Svennerstål, Håkan (1996). *Framgångsrika chefers syn på sin egen utveckling*. (Akademisk avhandling). Stockholm: Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet.

Trost, Jan (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtat 12 maj 2013 från: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Whitmore, John (2013). *Nya Coaching – För bättre resultat*. Stockholm: Natur & Kultur.

Yukl, Gary (2013). *Leadership in Organizations*. Westford: Courier.

BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE ADEPTER/MENTORER

Presentation av intervjuare och studien

Presentation av mig själv, vilken utbildning jag läser och undersökningens syfte samt uppdragsgivaren.

Beskriv hur intervjun kommer att gå till. Informera om att intervjun spelas in. Upplys om medverkan är frivillig och att intervjupersonen inte behöver svara på alla frågor och har rätt att avbryta intervjun. Informera om att den intervjuade är anonym i uppsatsen och att personens svar inte kommer att kunna identifieras. Inspelningen kommer bara att användas av mig och för den här studien.

Fråga om intervjupersonen har några frågor innan intervjun påbörjas.

Presentation av intervjuperson

Vad har du för tjänst idag? Vilka arbetsuppgifter innebär den? Vad har du för utbildnings/yrkesbakgrund?

Hur länge har du haft den här tjänsten? När deltog du i Mentorskapsprogrammet? Hur kom det sig att du deltog i Mentorskapsprogrammet?

Mentorskapsprogrammets betydelse för dig

- Hur skulle du beskriva din relation till din mentor? Hur ofta har ni träffats? Hur har träffarna gått till? Vad har ni diskuterat? Vad har du fått ut eller lärt dig av dessa möten?
- Hur har du upplevt de gemensamma träffarna med alla mentorer och adepter? Hur ofta har träffarna hållits? Hur har träffarna gått till? Vad har ni diskuterat? Vad har du fått ut eller lärt av dessa möten?
- Har Mentorsprogrammet bidragit till att utvecklat ditt ledarskap? I så fall på vilket sätt?
 - Personlig produktivitet? (Hantera egen tid, prioriteringar för effektivitet)
 - Personligt ledarskap? (ledare över dig själv, kunna styra och planera för dig egen skull)
 - Motiverande ledarskap? (Förmågan att leda och motivera andra, få andra att lyckas)
 - Strategiskt ledarskap? (leda en organisation, strategi, effektiva processer, strukturer, rätt man på rätt plats)
- Har ditt ledarskap förändrats genom Mentorskapsprogrammet? På vilket sätt?

Mentorskapsprogrammets betydelse för mentorn/adepten

- Vilken betydelse tror du att Mentorskapsprogrammet haft för din mentors/adepts ledarskap? (Ta eventuellt upp de fyra aspekterna igen)

Mentorskapsprogrammet betydelse för organisationen

- Har organisationen du arbetar i påverkats av ditt deltagande i Mentorskapsprogrammet? Hur?
- Har dina medarbetare påverkats av att du genomgått Mentorskapsprogrammet? Hur?
- Har organisationen tagit tillvara på de kunskaper och erfarenheter som du har fått med dig från programmet? Hur?

Avslutning

Vilken betydelse har Mentorskapsprogrammet haft för dig?

Har Mentorskapsprogrammet uppfyllt de förväntningar du hade?

Finns det några aspekter av mentorsprogrammet som vi inte tagit upp som du tycker är värdefulla för dig personligen eller för den organisation du verkar i?

Några frågor? Tack för din medverkan.

Bilaga 2: Missivbrev



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Informationsbrev om medverkan i studie under våren 2013

Hej!

Jag heter Klara Skoog och studerar sista terminen på Personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitet. Som en sista del i min utbildning har jag till uppgift att skriva ett examensarbete inom personalvetenskap. Jag har valt att inrikta mig på ämnet ledarskapsutveckling.

Jag har fått i uppdrag av IOR-nätverket att utvärdera effekterna av Mentorskapsprogrammet inom offentlig sektor som du deltagit i under en tid. Syftet med studien är att kartlägga vilken betydelse som Mentorskapsprogrammet har för deltagande individer och organisationer.

Du är en av tio stycken slumpmässigt utvalda mentorer och adepter från olika organisationer som tillfrågas att delta i en intervju. Intervjun behöver genomföras någon gång mellan 8 april-30 april och beräknas pågå mellan cirka 40-60 minuter och kommer att spelas in. Jag är den enda som kommer ha tillgång till det inspelade materialet och tar ansvar för hanteringen av detta. Intervjun sker på den plats som du väljer.

Under studien kommer jag att ta hänsyn till Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Detta innebär att deltagandet i studien naturligtvis är frivilligt och om du skulle vilja avbryta intervjun och därmed ditt deltagande kan du göra det när som helst och utan vidare förklaring. Ditt deltagande kommer att behandlas konfidentiellt och resultatet kommer enbart att användas i forskningsändamål. Det råder anonymitet inom studien och det kommer inte någonsans att framgå vilka personer som intervjuats.

Varmt välkommen att kontakta mig för att meddela om du är intresserad av att delta i studien eller inte, samt om du har andra frågor eller funderingar.

Med vänlig hälsning,

Klara Skoog
073-7673657
skoogklara@gmail.com