

Gunnela Westlander

Mentorskap till stöd och inspiration i dagens Sverige

Med denna artikel har ambitionen varit att ge en dagsaktuell överblick av mentorskapet som företeelse, hur det praktiseras, dokumenteras och forskas om i vårt land. Mentorskap praktiseras inom vitt skilda områden. Man finner en livlig utgivning av handböcker i hur man organiserar och bedriver mentorskap. Med undantag för tre svenska doktorsavhandlingar är det dock tunnsått med svensk forskning i ämnet. Allt talar för att forskning bör spela en större roll för att fördjupa kunskaperna om mentorskap som utvecklingsaktivitet och om mentorskapsprogram som åtgärder.

Det brukar framhållas att pionjärlandet på området är USA och att Sverige först de senaste tjugofem åren aktivt börjat praktisera idéerna bakom mentorskap. Tydliga tecken finns på att europeiska länder slår sig samman för att hitta en linje, en profil som passar kulturer i vår världsdel (European Mentoring & Coaching Council med återkommande konferenser under namnet European Mentoring & Coaching Conference). I denna artikel håller jag mig till svenska förhållanden.

Mentorskap praktiseras i olika former och inom vitt skilda fält av samhället. Trots att syftena kan skifta starkt kan man notera en genomgående tendens att söka erbjuda en allmängiltig definition. En sådan kan lyda:

Gunnela Westlander är professor emerita, arbetslivsforskare med inriktning mot social- och organisationspsykologi. Westlander har även ägnat sig åt nationella och internationella expert- och utvärderingsuppdrag i forskningsfonder och forskningsinstitut. gunnela.westlander@mailbox.swipnet.se

Ett mentorskap är en stödjande relation mellan två individer där kunskap, färdigheter och erfarenheter delas. *Adepten* är någon som söker ledning i utvecklingen av specifik kompetens, självmedvetande och skicklighet i tidigt skede. *Mentorn* är en person som dels har expertis i områden som adepten behöver lära känna närmare

och som dels är förmögen att dela med sig av sitt kunnande i konstruktiv anda.

Mentorskap handlar alltså om ett tvåpersons-förhållande upprättat under en sökandeperiod i den ena partens (adeptens) liv. Innehållet i övrigt är personlig utveckling, ömsesidighet i utbytet, lärande.

Också författarens ambition att tränga in i området närmare har onekligen

inneburit ett lärande. Går det att få en någorlunda dagsaktuell överblick av förhållandena i Sverige? Denna artikel är ett försök i den riktningen, dock ej med anspråk på att ge en heltäckande bild.

Hur inringas och avgränsas mentorskap mot andra typer av stödjande aktiviteter?

En allmän definition (av typ som ovan) räcker inte långt för att ge klarhet i vad begreppet mentorskap står för. Många författare (Steinberg 2004, Wikström 2007, Garvey 2008) menar att särdragen framträder bättre genom att jämförelser görs med andra typer av stödjande aktiviteter.

Mentorskap och coachning

En diskussion gäller skillnaden mellan mentorskap och coachning. Olika läger debatterar huruvida det i praktiken verkligen är någon skillnad. Somliga vill mena att det endast är de historiska rötterna som skiljer (historiskt är begreppet mentorskap mycket äldre, går tillbaka till Homeros berättelse i Odysseen om Telemachos, Mentor och Athena, 700 f Kr, medan coachning uppkom under 1800-talets mitt och användes i akademiska och idrottsliga sammanhang). Samma personer noterar att i nuläget används termerna bland praktiker tämligen synonymt (Garvey 2008). Garvey refererar bland annat till en engelsk undersökning av praktikers uppfattningar om mentorer och coaches kompetens som har en hel del gemensamt (underlättande, kommunikativ, processinriktad, personlighetsutvecklande förmåga), medan domänspecifik kunskap och typ av skicklighet skiljer.

Andra experter betonar vikten av att hålla en rågång mellan mentorskap och coachning (Hobson 2003, Idmark-Andersson 2005, Wikström 2007a). Konsulten Charlotta Wikström markerar skillnaden så här:

Mentorn tar sin bredare utbildningsbakgrund i anspråk. Diskussionen med adepten kan röra många sektorer. Ett längre tidsperspektiv är i sikte. Mentorn är vanligen obetald.

Coachen är inriktad på att förbättra adeptens skicklighet i en bestämd riktning. Stödet gäller ett kortare tidsperspektiv. Coachen verkar mest i affärssammanhang och är oftast betald.

Mentorskap beskrivs med orden bakåtlutat, reflekterande, helikopterperspektiv.

Coachning beskrivs med orden framåtlutat, aktivt pådrivande, resultatnriktat. (Wikström 2007a)

Detta hindrar inte att konsulter kan erbjuda båda typerna av utvecklingsaktiviteter, se till exempel Mangell (2008).

För att ytterligare avgränsa coachning från mentorskap kan hänvisas till en föreslagen hårt strukturerad och prestationsinriktad modell i sju steg kallad

Achieve Coaching Model, presenterad i artikeln Beyond GROW: A new coaching model (Dembkowski & Eldridge 2003).

Senast har termen co-coaching lanserats. Här handlar det om två personer som beslutar att byta erfarenheter, tid och idéer med varandra, på lika villkor (Steinberg 2004).

Mentorskap, handledning, tutoring

I sin doktorsavhandling skiljer Ulla Lindgren (2000) mentorskap från lärare, handledare och så kallade tutors.

En *mentor* har en annan funktion än en lärare och en handledare. Till skillnad från lärare (oftast mest teoretiskt inriktade och för faktainlärande) och handledare (såväl teoretiskt som praktiskt inriktade) är mentorskap mer personligt och bygger på ömsesidigt utbyte.

Handledare och *lärare* vet som regel hur ett svar ska vara, kan de rätta svaren, medan eleven är den som ska lära sig, gärna så mycket som möjligt. Även om *mentorn* också har en undervisande funktion är det framför allt adeptens problem och frågeställningar som ska diskuteras.

Tutors (eng.) används liksom handledare och lärare inom undervisningsområdet och syftar på en ämnesinriktad grupphandledning.

Ett *väl fungerande mentorskap* ska vara utvecklande för såväl mentor som adept. Mentorn skall engagerat och varmhjärtat ge stöd åt adeptens personliga utveckling och avancemang. Lindgren åberopar pedagogen Freire som betonar att mentorskap är en demokratisk process där mentorn inte ser till egna mål och önskningar eller att adepten ska bli lik sin mentor. I stället ska mentorn utgöra ett stöd så att adepten får tilltro till sig själv och sina egna möjligheter att utvecklas.

Fadderskap

Vissa organisationer och företag använder denna benämning synonymt med mentorskap (Nilsson 2003) medan andra påpekar att det är en radikalt annan stödform som snarast kan liknas vid en föräldraroll (Idmark-Andersson 2005).

Några utmärkande drag för *mentorrollen* är, för att citera Eva Idmark-Andersson, en äldre person som fungerar som vägledare för en – vanligen – yngre person. Mentor är ett begrepp som används när man talar om

... en person som är allmänt aktad

... en förebild, rådgivare, lärare och vän i samma person

... en person beredd att bidra till annans utveckling

... en person som är modell och som stöder, följer, leder, råder

... någon som hjälper en annan att lära sig något som denna annars skulle lärt sig mindre bra.

Mentorskap praktiserat

Mentorskap förekommer i stort sett i alla samhällliga sammanhang. Det finns landsomfattande mentorskapsprogram i form av samarbete mellan skolungdomar och vuxna med syftet att förhindra drogmissbruk (Mentor Sverige). Fackliga organisationer satsar på förnyelse genom mentorskapsprogram. Studenter vid olika högskolor engageras som mentorer för gymnasieungdomar som önskar bygga på sina matematikkunskaper (exempel: Chalmers program Intize). Högskolor anordnar mentorskapsprogram för studenter med representanter från näringsliv och offentlig sektor som mentorer. Kommuner arrangerar mentorskapsprogram för invånare med intresse att utveckla egna företag (exempel Värnamo och Malmö kommuner) eller överhuvudtaget komma in på arbetsmarknaden. Branschorganisationer erbjuder mentorer till sina medlemsföretag som vill utveckla personalens kompetens och därmed företagets. I stora företag bedrivs mentorskapsprogram. En del av dessa satsningar vänder sig speciellt till kvinnor, andra till såväl kvinnor som män.

Det bör också påpekas att många skolor har anammat mentorsfunktionen. Ett exempel är Piteå gymnasium som har preciserat uppgifterna för mentorn som en person som ”introducerar eleven på skolan, informerar om skolans aktiviteter under läsåret, följer elevens utveckling, bland annat genom utvecklingssamtal, upprättar individuell studieplan tillsammans med elev, förälder och studie- och yrkesvägledare, samarbetar med hemmet, följer elevens frånvaro, är elevens kontaktperson mot elevhälsoteamet.” (www.pitea.se/templates/Pitea_)

Handböcker till ledning för att praktisera mentorskap

I takt med att mentorskap blir alltmer spritt i Sverige ökar också utgivningen av praktiska handböcker i ämnet. Författarna är personer med mångårig erfarenhet av att vara mentorer, att genomföra eller fungera som konsulter i mentorskapsprogram. Ett exempel är ”Mentorskap, coachning och co-coaching, en praktisk handbok” från 2004 av John Steinberg, konsult och vuxenpedagog. Här presenteras mentorskap tillsammans med andra varianter av personliga stödaktiviteter. Författaren tar avstamp i ett humanistiskt tänkande och i en modell kallad aktiva värderingar som grund för samtalsinnehållet. Praktiska övningar och förslag till olika problem som kan lösas genom mentorskap kompletterar den akademiskt hållna inledande delen av boken.

En mer jordnära inriktning har några böcker vars huvudtema är organisationen och genomförandet av mentorskapsprogram i företag och organisationer. Civilekonomen Christina Franzéns ofta citerade bok ”Mentorprogram. Kvinnor och män i utvecklande samarbete” från 1996, har länge varit en auktoritativ källa. Här behandlas förutom arbetet med utformningen av olika typer av program, mentorernas och programledarnas respektive ansvar, hur valprocessen kan gå

till och hur effektmätningar och utvärderingar bör göras. Här ges basen utifrån vilken många senare konsulter och personalansvariga utgått.

I samma anda och syfte har konsulten Charlotta Wikström (2007b), även hon civilekonom, författat boken ”Vinnande mentorskap. En praktisk handbok”. Denna andra reviderade upplaga finns även utgiven på engelska med titeln ”Profitable mentoring”. Samtalsmetodiken i mentorskapet behandlas här mer djupgående i kapitlet ”Att ställa de rätta frågorna”. För att underlätta föreslås moduler i olika samtalsämnen för de återkommande mötena mellan mentor och adept. Praktiska övningar och litteraturreferenser tillfogas. Wikström skriver insiktsfullt om dagens ledares villkor. Avsnittet ”Duktiga flickor” är ett nytt grepp för att behandla genusproblematiken. Bokens utformning bör vara attraktiv för personer i högre ledningsfunktioner.

Gunilla Ahlström, legitimerad psykolog, är författare till boken ”Mentorskap – erfarenheter för personlig och professionell utveckling” som utkom 2002. Den är uppbyggd på ungefär samma sätt som de två förutnämnda. Även här ägnas samtalsinnehållet mentor – adept stort utrymme. Att författaren har en psykologs synsätt och vägledande hjälp framstår klart varför den utgör ett komplement till Wikströms bok.

En i skrivande stund nyutgiven bok är Gunilla Arhéns handbok för både adepter och mentorer, där erfarenheter från hennes mentorsprogram Ruter Dam förmedlas (Arhén, 2008).

De nämnda böckerna utgör endast ett urval av praktiska handböcker i mentorskap som under de senaste åren utkommit för en svenskspråkig läsekrets. De praktiska handböckerna vilar på en positiv inställning till mentorskap som en väg mot ökat lärande, personlighetsutveckling och förmåga att ta sig fram på livsbanan.

Allteftersom underlaget av erfarenheter växt blir det även möjligt att få svar på nyfikna och kritiska frågor om värdet med mentorskap. Här har forskningen en uppgift. Rader av internationella tidskriftsartiklar och antologier har publicerats. De flesta utgår från ett managementperspektiv, det vill säga är det lönsamt och effektivt för företaget/organisationen att bereda plats för mentorskapsaktiviteter och gagnar det samtidigt individerna som deltar antingen som adepter eller mentorer? Några utgår från ett psykosocialt perspektiv, det vill säga stärks deltagarnas (=adepternas) självförtroende och självmedvetande om egen kapacitet och inneboende resurser att gå vidare i arbetslivet och livet överhuvudtaget? Svaren på sådana forskningsfrågor har nu blivit tillräckligt många för att motivera ett vetenskapligt – alldeles nyutkommet – samlingsverk omfattande 745 sidor, ”Handbook of Mentoring at Work. Theory, Research and Practice” (Ragins & Kram 2007). Med några undantag är de 43 medförfattarna från USA (två är från Kanada och en från Storbritannien) och erfarenheterna som analyseras måste följaktligen förstås utifrån detta faktum.

Svenska forskares insatser

Hur har då mentorskap belysts inom svensk forskning?

Två doktorsavhandlingar, båda från år 2000 (och ännu de enda mig veterligt), behandlar ingående hur ett mentorsprogram "utfaller". I centrum står adepterna, men även mentorernas utbyte av programmet är belyst. Leif Nilsson har valt titeln "Att tilltro sin handlingskraft. Ett mentorsprogramns betydelse för fjorton kvinnors chefskarriärer" (Nilsson 2000). Därmed framgår också programmets syfte. Tanken med programmet var att få rekryteringsunderlag för tillsättning av basenhetschefer inom sjukvården. Nilsson gör sina analyser i flera aspekter: lärandet, jämställdheten, de organisatoriska förutsättningarna och, framför allt, adepternas egna kompetensupplevelse. De fjorton adepterna, läkare och tandläkare, följs under en period fram till ett år efter avslutat program. Resultatet är blandat: framgång för vissa, utebliven sådan för andra. Nilssons granskning ger mycket att lära för efterföljande forskare i området och för konsulter och intresserad allmänhet och då inte minst om det handlingsutrymme som står adepterna till buds.

Ulla Lindgrens doktorsavhandling "En empirisk studie av mentorskap inom högre utbildning" (Lindgren 2000) ger även den en möjlighet för läsaren att följa hur programmet utvecklas från start till det har avslutats. Tolv doktorander vid Umeå universitet blir adepter i ett mentorskapsprogram som ytterst går ut på att knyta band mellan universitetet och arbetslivet utanför. De tolv adepterna tilldelades mentorer från näringsliv och offentlig sektor. Lindgrens analyser utgår i denna "länk-strategi" allmänt kallad universitetens tredje uppgift. I adepternas ögon blir utfallet av programmet som helhet övervägande positivt. Även Lindgrens mycket systematiskt genomförda stegvisa uppföljning av skeendet ger mycket att lära.

Gemensamt för dessa båda avhandlingar är att de mentorsprogram som studerats var riktade till kvinnor, att mentorerna valdes av programansvarig, att man sökte belysa såväl mentor- som adeptsituation och även "den tredje parten", adeptens chef respektive handledare. Vidare handlade det om formellt organiserade program (läs: sanktionerade av huvudmannen) med mentorer i regel hämtade utifrån.

Där stannar emellertid likheterna. Skillnaderna låg i själva målsättningen med programmet, i innehållsligt upplägg och inte minst i organisationskulturen: i ena fallet en landstingsstyrd hälso- och sjukvårdande verksamhet, i andra fallet högre universitetsutbildning och forskning.

Skillnaderna gör det intressant att jämföra mentorskapsprogram från olika sektorer, olika gestaltade. Resultaten inbjuder inte till försök att leta efter allmängiltiga tendenser. Allt talar för att mentorskapsprogram ska utforskas med kontextuell ansats, gärna inom ramen för en enfalls- eller flerfallsstudie.

Förutom dessa doktorsavhandlingar har studenter i form av mycket läsvärda D- eller C-uppsatser presenterat studier av mentorskap. Två av studierna handlar om hur ett enskilt företag bedriver mentorskapsprogram och med vilket syfte.

Vill man få inblick i en längre utvecklingsprocess ska man läsa Antonsson och Lantz uppföljning efter tio år av SAAB Aircrafts första mentorskapsprogram 1992 och de påföljande programmen (Antonsson & Lantz 2002). Avsikten med det första mentorskapsprogrammet var officiellt att förbättra kvinnornas situation på företaget genom att öka deras arbetsglädje, motivation, effektivitet och kompetens. Samtidigt skulle mentorerna (valda inom företaget av kvinnorna själva) få en ökad förståelse för kvinnor och deras kompetens. Alla kvinnor på SAAB oavsett arbetsuppgift eller position uppmanades att söka till programmet för att bli antagna som adepter. Det primära syftet med det första programmet var egentligen inte att påverka kvinnorna så mycket som att i stället att upplysa de manliga cheferna om att kvinnor också fanns på företaget och därmed bryta mark för deras möjligheter till mer kvalificerade uppgifter.

Genom denna långtidsuppföljning har författarna också lyckats fånga hur de kommande mentorsprogrammen styrts upp och modifierats till innehållet. En intressant uppgift är att andelen kvinnor i detta mansdominerade företag så småningom ökat med ett antal procent, något som med försiktighet tillskrivs denna programserie. Liksom i de två doktorsavhandlingarna är målgruppen även här kvinnor men yttersta syftet är mer uttalat jämställdhet.

Den andra studien, av Tina Nilsson (2003), gäller jämförelser mellan mentorskapsprogram vid två stora industriföretag i ett chefsutvecklingsperspektiv. Bakom dessa fanns inte något jämställdhetsmotiv. Målgrupperna är såväl män som kvinnor. Mentorskapsprogrammen ses som ett verktyg för kommande chefsrekrytering. Ett av företagen använder modellen organiserat mentorskapsprogram. Det är mycket formellt uppbyggt, och medarbetarna erbjuds mentorer antingen inom företaget eller från annat företag. Ett gränsöverskridande arrangemang med flera stora företag som partners garanterar tillgången till externa mentorer utanför det egna företaget. Det andra företaget använder sig av fadderskap i kombination med en informell modell av mentorskap som saknar de standardiserade rutiner som måste följas i det förstnämnda företaget. Båda företagen siktar med sina olika sätt att ordna mentorskap mot målet kompetensutveckling för de anställda. Att döma av de intervjuer som gjorts fungerar de olika vägarna lika väl, något som författaren vill förklara med företagskulturen.

I en studie presenterad i Helena Dovierts D-uppsats "Mentorskap och karriärutveckling (Dovier 1998) har intresset har legat helt på adepterna som individer. De är hämtade från ett mentorskapsprogram genomfört i ovannämnda konsulten Gunilla Ahlströms regi och med huvudsyftet personlig utveckling. Doviér ville veta hur genomgången mentorskapsprogram hängde samman med

adepternas fortsatta karriärutveckling. Längre intervjuer genomfördes med fem personer tre till fyra år efter genomgången program. Alla ansåg att programmet gett dem personlig utveckling medan dess bidrag till karriärutveckling varierade: positivt för en del, negativt för andra.

En annan belysning av mentorskapet ges i Eva Idmark-Anderssons D-uppsats (2005). Hon har inte haft fokus på bestämda mentorsprogram eller företag som driver sådana. I stället ligger hennes intresse på adepter och mentorer som personer och vad de lägger för mening och innebörd i mentorskap och respektive roller, samt vad de personligen hade för mål, motiv och utbyte med deltagandet. Åtta inbördes oberoende personer som genomgått mentorsprogram djupintervjuades. Tolkningar görs utifrån socialpsykologisk utbytesteori. Författaren är också intresserad av hur den enskilda individen tolkar skillnaden mellan mentorskap, fadderskap, coachning och handledning.

Inom kommunal äldrevård förekommer mentorskapsprogram för att stärka nytillsatta enhetschefer i deras ledningsuppgifter. Ulrika Lindgren och Eva Strand (2008) presenterar i en C-uppsats resultaten från intervjuer med tre adepter och tre mentorer från ett sådant program i norra Sverige. De beskriver skälen till att man bestämmer sig för att delta, vad som fordras för att mentorskapet ska fungera och vilka effekter det har gett.

Från lärarutbildning till läraryrke

Det kan knappast undgå någon att läraryrket idag är under offentlig debatt. Även det politiska engagemanget är nu påtagligt. Forskningsfinansiering ges sedan några år tillbaka för att öka kunskaperna om lärarnas arbetsituation. En fråga gäller hur nytexaminerade lärare lär sig att bli goda lärare under sina första anställningsår. Det är här mentorskap kommer in i bilden. Frågan gäller även för andra länder.

Från Storbritannien kan hämtas en heltäckande nationell översikt av forskningsresultat om mentorskapets betydelse för nytexaminerade lärare (Hobson 2003). Lindgren, svensk ledande forskare i detta område, anknyter till internationell forskning i sin forskningsrapport "På väg mot en ny yrkesidentitet. Mentorskap som stöd för nyblivna lärares professionaliseringsprocess" (Lindgren 2005). Hon har i en treårig studie bland annat prövat modellen mentorskap på sju grundskollärare, nytexaminerade och med liten tidigare lärarerfarenhet. De erbjöds var sin erfaren lärare som mentor. Processen följdes under två år och resultaten, baserade på uppföljande intervjuer, är presenterade i rapporten. Man kan se försöket som en intensifierad professionalisering av lärares yrkesutövning. Mentorskapsprogrammet i sin helhet är också presenterat i en volym med bidrag från en av Lindgren arrangerad konferens i ämnet, "International Conference on Mentorship for Beginner Teachers and School Pupils (Lindgren 2003).

Mentorskap med genusfokus i forskning och konsultation

Många associerar felaktigt orden mentorskap och mentorskapsprogram till kvinnor. Det kan ha sin förklaring i att i de fall kvinnor har varit målgruppen har dessa program blivit extra uppmärksammade av omgivningen. De har, för att använda en term från 1980-talet, haft karaktären av brytförsök, det vill säga att söka bryta den manliga normen och föreställningar att män är mer skickade för mer kvalificerade uppgifter och avancemang i arbetslivet, varför sådant bör reserveras för dem.

”Stridspiloter i vida kjolar, om ledarutveckling och jämställdhet” av doktorn i ekonomi, Pia Höök, är ett sådant pionjärbete (Höök 2001). Här granskas såväl ledarutveckling som mentorskapsprogram riktade till kvinnor. De ses som en kompromiss mellan traditionell ledarutveckling och traditionellt jämställdhetsarbete. De leder till viss förändring, men med bibehållande av rådande köns- och maktstruktur. Pia Höök ingår i ett nätverk av framträdande kvinnliga forskare i genusvetenskap, som bidrar med innehåll i mentorsprogram inom Näringslivets ledarskapsakademi (ledd av Christina Franzén).

I mansdominerade verksamheter är mentorskapsprogram för kvinnor en ganska naturlig yttring av jämställdhetssträvanden, som i de program som Leif Nilsson (2000) och Ulla Lindgren (2000) belyser och i hög grad i fokus för SAAB Aircrafts mentorskapsprogram såsom de beskrivs i Hanna Antonssons D-uppsats.

I andra mansdominerade verksamhetsfält tycks inte könstillhörighet alls vara relevant. Som exempel kan nämnas Kungl Ingenjörsvetenskapsakademins (IVA) påkostade Mentor4Research där adepterna är forskare med intresse att lära sig kommersialisera sina resultat och mentorerna är erfarna industrialister (Kungl Ingenjörsvetenskapsakademien 2008). Eller de många tekniska högskolorna i Sverige som planerar mentorskapsprogram för sina teknologer i syfte att skapa tätare band med näringslivet redan under studietiden.

Bland mentorsprogrammen inom Chalmers tekniska högskola står dess kvinnliga kårörening, Tarantella, för ett. Under 2000-talet har det drivits årligen med denna kårörening som huvudman och i regi av projektledare utsedda av kåröreningen. Formen är värd att nämna särskilt, därför att den skiljer sig från den gängse. Projektledarna står för utlysningen av programmet, beslutar om adept- och mentorer, gör kombinationerna adept - mentor efter respektives önskemål, utformar innehållet i de gemensamma sammankomsterna. Kostnaderna bestrids av ett anslag som årligen söks från en av Chalmers centrala fonder samt av bidrag från de företag som sänder in förslag på mentorer. Efterfrågan har ökat från år till år. Senaste året utökades antalet deltagare till 36 adept- och 36 mentorer; 13 företag i regionen är sponsorer. Uppslutningen är stor och sponsringen god. Mentorskapsprogrammet (Tarantella 2007) syftar till att främja näringslivsanknytningen för de kvinnliga teknologerna. Industriellt sett torde intresset från

företagen tolkas som att programmet ses som en regional vitalisering.

Ovanligheten med detta mentorsprogram ligger i att kontrollen från högsta ledningen är låg och att utomstående experter inte har någon huvudroll i utformningen av programmet. Det drivs så att säga inifrån.

En slutkommentar

Forskningens uppgifter är att fördjupa kunskaperna om mentorskapet som företeelse och mentorskapsprogram som åtgärder. Konsulters och experters uppgifter är – lite förenklat uttryckt – att driva fram goda mentorinsatser och mentorskapsprogram. Båda insatserna behövs och bör befrukta varandra. Viktiga frågor när det gäller mentorskapsprogram är: När de fram till vad som var avsett? Påverkas de medverkande i önskad riktning? Är de önskade riktningarna otvetydigt gynnsamma för individen och verksamheten? Finns några frågetecken att formulera kring mentorskapet som sådant, exempelvis vilka kommer i fråga?

Ett större och angeläget spörsmål är om mentorskapsaktiviteter är hälsofrämjande. Kan de vara stressminskande kort- och långsiktigt? Är de främst ett medel för att i kortare tidsperspektiv utveckla mänsklig duktighet och organisatorisk effektivitet eller, sett i ett samhällsperspektiv, kan de också bidra till en hållbar utveckling?

Referenser

- Ahlström G (2002): *Mentorskap – erfarenheter för personlig och professionell utveckling*. Stockholm: Liber.
- Ahrén G (2008): *Handbok för både adepter och mentorer*. Stockholm: Schibsted förlagen.
- Antonsson H & Lantz A (2002): *Att förändra genom mentorskap*. D-uppsats nr 27, Ekonomiprogrammet, Linköpings universitet.
- Dembkowski S & Eldridge F (2003): Beyond GROW: A new coaching model. *International Journal of Mentoring and Coaching*, vol 1, nr 1, s. 1-4.
- Dovier H (1998): *Mentorskap och karriärutveckling*. D-uppsats i företagsekonomi, Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Franzén C, Giesecke K, Landin B & Zaar C (1996): *Mentorprogram. Kvinnor och män i utvecklande samarbete*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Garvey B (2008): The meaning of coaching and mentoring. I Garvey B, Stokes P, Megginson D & Chandler D (red): *Coaching and Mentoring: Theory and Practice*. Manuskript, publicering januari 2009. London: SAGE.
- Hobson A (2003): *Mentoring and coaching for New Leaders. A review of literature carried out for NCSL. Summary report 1*, spring 2003. The National Foundation for Education and Research, UK.
- Hök P (2001): *Stridspiloter i vida kjolar. Om ledarutveckling och jämställdhet*. Doktorsavhandling. Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm (EFI).
- Idmark-Andersson E (2005): *Mentorskap – ett begrepp med många innebörder?*

- D-uppsats i socialpsykologi, Institutionen för Teknik och Samhälle. Högskolan i Skövde.
- Kungl Ingenjörsvetenskapsakademien (2008): Mentor4Research. Innovationsbron och IVA i samverkan. (<http://www.iva.se/mentor/>)
- Lindgren U (2000): *En empirisk studie av mentorskap inom högre utbildning i Sverige – innebörd, utformning och effekter*. Doktorsavhandling. Didactica Umensis nr 3. Umeå Universitet.
- Lindgren U (red) (2003): *Mentorship for learning and development. Contributions from an International Conference on Mentorship for Beginner Teachers and School Pupils. Umeå University 1 – 4 June 2003*. Didactica Umensis no 5. Umeå universitet.
- Lindgren U (2005): *På väg mot en yrkesidentitet. Mentorskap som stöd för nyblivna lärares professionaliseringsprocess*. Didactica Umensis Nr 7. Umeå universitet.
- Lindgren U & Strand E (2008). *Mentorskap – en möjlighet att stärka enhetschefen i sin roll som ledare*. C-uppsats. Institutionen för arbetsvetenskap, sociala omsorgsprogrammet. Luleå tekniska universitet.
- Mangell L (2008). Life & Career (www.lifecareer.se)
- Nilsson L (2000): *Att tilltro sin handlingskraft. Ett mentorprogramms betydelse för fjorton kvinnors chefskarriärer*. Doktorsavhandling nr 2000:10. Luleå Tekniska Universitet.
- Nilsson T (2003): *Mentorskap – ett sätt att kompetensutveckla? En studie av mentorskapets historia och nutida användning*. C-uppsats. Institutionen för Teknik Samhälle Arbetsvetenskap. Malmö högskola.
- Ragins B R & Kram K E (red) (2007): *Handbook of Mentoring at Work. Theory, Research and Practice*. Los Angeles: Sage Publications
- Steinberg J (2004): *Mentorskap, coaching och co-coaching: En praktisk handbok*. Stockholm: Schibsted Förlagen SVF.
- Tarantella (2007-2008): Tarantella. Chalmers kvinnliga nätverk. www.tarantella.chs.chalmers/mentorprogrammet.html; samt anteckningar från personlig kommunikation med projektledning.
- Wikström C (2007 a): Vinnande mentorskap. En blog av Charlotta Wikström www.vinnandementorskap.se
- Wikström C (2007 b): *Vinnande mentorskap. En praktisk handbok*. 2:a uppl. Stockholm: Ekerlids förlag.

