ÖREBRO UNIVERSITET
Institutionen för Ekonomi, Statistik och Informatik (ESI)
Företagsekonomi D
2006-05-29
Magisteruppsats i marknadsföring, 10 poäng
Handledare: Leif Sanner
Examinator: Pia Lindell

Mentorskap
– ett sätt att stimulera företagande?

Författare:
Bengtson, Daniel
Lundberg, Jenny

SAMMANFATTNING

Nästintill hälften av alla nya företag går under inom loppet av tre år, men det går att rädda många företag från undergång till att istället visa tillväxt. Receptet för detta är mentorskap, enligt ALMI Företagspartner i Örebro, som dragit igång ett mentorprogram genom vilket de hoppas kunna reducera dessa siffror men också bidra till ökad tillväxt i de företag som faktiskt överlever. Mentorskap ger tillgång till bland annat erfarenhet och kunskap, att få ta del av detta kan vara avgörande för nystartade och växande företags fortsatta utveckling. Mentorskap kan således vara ett sätt att främja lärande och tillväxt i små och medelstora entreprenöriella företag och därigenom bidra till dess överlevnad. Uppsatsens syfte är att utifrån ALMI Örebros mentorprogram undersöka huruvida mentorskap är ett bra sätt att stimulera företagande på. Vi ämnar också studera vilken påverkan mentorskap har på mentorn, adepten och dennes företag samt vilket lärande som sker inom ramen för mentorskap.

För att uppnå syftet med uppsatsen utförde vi en enkätundersökning via Internet samt sex kvalitativa intervjuer med tre adepter respektive tre mentorer från ALMI´s mentorprogram, vilket gör att både en kvantitativ och en kvalitativ inriktning anammats. Därefter har vi sammanställt och analyserat materialet som samlats in i förhållande till den teoretiska referensramen som består av teori över de fyra områdena, entreprenörskap, mentorskap, lärande och tillväxt. Resultatet visar främst att genom mentorskap erhåller en adept en större sannolikhet att lyckas, genom att slippa begå vissa misstag som både kostar tid och pengar som annars troligtvis skulle ha begåtts. Genom ett lärande inom ramen för mentorskapet utvecklar också adepten entreprenöriella förmågor. Det som framstår som det mest kritiska för att nå framgångsrika resultat med hjälp av mentorskapet är kvaliteten i relationen mellan mentor och adept, dock kan vi konstatera att mentorskap som syftar till att överföra kunskaper och erfarenheter från en äldre företagsam person till en ny företagare, är ett bra sätt att stimulera nya företagare på.

FÖRORD

Vi vill inleda denna uppsats med att tacka de personer som varit involverade i uppsatsen, utan er skulle den inte kunnat genomföras.

Ett stort tack till alla de mentorer och adepter som har deltagit i vår kvantitativa undersökning, ytterligare ett stort tack riktas till de tre mentorer och adepter som dessutom ställde upp på kvalitativa intervjuer.

Vi vill också rikta ett stort tack till Jimmy Wikholm och Gunnar Haneskog på ALMI Företagspartner Örebro för deras goda råd och givande diskussioner som fört uppsatsen framåt.

Tack även till våra opponentgrupper och vår handledare Leif Sanner för deras värdefulla synpunkter och förslag under uppsatsens genomförande.

Tack!

_____ _____

Daniel Bengtson Jenny Lundberg

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING 1
1.1 Bakgrund 1
1.2 Problemdiskussion 2
1.3 Problemfrågeställningar 4
1.4 Syfte 5
1.5 Avgränsning 5
1.6 Målgrupp 5
1.7 Disposition 5

2 METOD 7
2.1 Ämnesval 7
2.2 Forskningsfilosofi 7
2.3 Kvalitativ och kvantitativ forskning 8
2.4 Forskningsansats 9
2.5 Problemansats 10
2.6 Datainsamling 10
2.6.1 Primär- och sekundärdata 10
2.6.2 Enkätundersökning 11
2.6.2.1 Urval och svarsfrekvens 11
2.6.3 Fältstudie 12
2.6.3.1 Urval 13
2.6.3.2 Kvalitativa intervjuer 13
2.7 Ett kritiskt förhållningssätt 14
2.7.1 Reliabilitet och Validitet 14
2.7.2 Källkritik 16

3 TEORETISK REFERENSRAM 17
3.1 Entreprenörskap 17
3.1.1 Entreprenörens personlighetsdrag 17
3.2 Mentorskap 19
3.3 Formellt mentorskap 20
3.3.1 Relationskvalitet 20
3.3.2 Identifiering, urvals- och matchningsprocess 21
3.3.3 Mentor 22
3.3.4 Adept 23
3.4 Lärande 24
3.4.1 Dialog 25
3.4.2 Personlig utveckling 25
3.4.3 Kunskap 26
3.5 Tillväxt 26
3.5.1 Mått på tillväxt 27
3.6 Analysmodell 28

4 EMPIRI 30
4.1 ALMI företagspartner 30
4.2 ALMI´s mentorprogram 30
4.3 Enkätundersökning 32
4.3.1 Respondenternas bakgrund 32

4.3.2 Presentation av enkätundersökning - adept ... *33*
4.3.3 Presentation av enkätundersökning - mentor ... *40*
4.4 Kvalitativa intervjuer ... 44
4.4.1 Adept A ... *44*
4.4.2 Adept B ... *45*
4.4.3 Adept C ... *46*
4.4.4 Mentor A ... *47*
4.4.5 Mentor B ... *48*
4.4.6 Mentor C ... *49*

5 ANALYS ... 51
5.1 Entreprenörskap ... 51
5.2 Mentorskap ... 53
5.3 Lärande ... 56
5.4 Tillväxt ... 60

6 SLUTSATS ... 61

7 EGNA KOMMENTARER ... 63
7.1 Förslag till fortsatt forskning ... 63

KÄLLFÖRTECKNING ... 65

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1: Disposition ... 5
Figur 2: Analysmodell ... 28
Figur 3: Kön- och åldersfördelning ... 32
Figur 4: Deltagarlängd i mentorprogrammet ... 33
Figur 5: Adeptens framtidsplanering ... 34
Figur 6: Adeptens lärande genom diskussioner. ... 36
Figur 7: Adeptens vilja att i framtiden växa mer än tänkt tidigare. ... 37
Figur 8: Adeptens förmåga att planera inför framtiden ... 41

BILAGOR

Bilaga 1 – Intervjumall, Mentor och Adept
Bilaga 2 – Enkätundersökning, Mentor och Adept

1 INLEDNING

Detta kapitel innehåller en inledande beskrivning av ämnesvalets bakgrund, vilken mynnar ut i problemområde, problemformulering och syfte. Därefter följer uppsatsens avgränsningar och målgrupp. En disposition ges också för att läsaren skall få en tydlig överblick av uppsatsens upplägg.

1.1 Bakgrund

Vad är detta fenomen som kallas mentorskap? Mentorskap är ett universellt koncept som har utövats under århundraden runt om i världen. För att erhålla en äkta och väsentlig förståelse för dagens mentorskap och dess plats i den ekonomiska världen, är det viktigt att blicka tillbaka på dess ursprung och utveckling.[1] Begreppet mentor har sin grund i den grekiska mytologin och Homeros verk Odyssén. Homeros berättar om Odysseus som cirka 1200 f Kr gjorde sig redo för att ge sig iväg ut i det trojanska kriget. Innan Odysseus avseglade utsåg han en beskyddare för sin familj, han anförtrodde hemmets vård och sonens Telemachos uppfostran åt sin barndomsvän Mentor. Under de tio följande åren fungerade Mentor troget som lärare, rådigvare, vän och som fadersgestalt för Telemachos. Mentor hade således en bredare uppgift än att bara vara lärare, han skulle också stödja, följa, leda och råda. Homeros berättelse återspeglar ett av de tidigaste försöken till att systematisera mentorskap. Det var vanligt förekommande i det gamla Grekland att unga manliga medborgare blev hopparade med äldre manliga medborgare, detta gjordes i förhoppning om att respektive pojke skulle lära och efterlikna sin mentors värderingar. Mentorn var vanligtvis en vän till pojkens far eller en släkting. Grekerna grundade dessa relationer på en princip för mänsklig överlevnad; människor lär färdigheter, kultur och värderingar direkt från andra människor.[2]

Mentorskap har även varit en viktig faktor i överbringandet av traditionell konst, hantverk och handel från gamla tider, enligt samma principer som grekerna använde sig av. På medeltiden fanns det hantverksgillen som utgjorde strukturen för bland annat yrkena handelsmän, advokater och guldsmeder. Unga pojkar gick i traditionell lära hos en mästare, en person som ofta betraktades som framstående inom sitt yrke och ägde en bod eller en rörelse. Den unga pojken bodde hos mästaren, arbetade sig upp till gesäll och blev så småningom mästare själv genom att genomgå ett förnämligt arbete inom sitt yrke.[3] Det framväxande industrisamhället satte i princip stopp för mästare och lärlingssystemet och övergick istället till ett förhållande som arbetsgivare och anställd. Det som var till nytta för mästaren var inte längre till nytta för lärlingen, utan det var lönsamheten som stod i fokus. En mentor har från denna bakgrund utvecklats till att kännetecknа en person som ikläder sig rollen som förebild, med uppgiften att få adepten att bli duktig i sitt yrke. I den moderna världen existerar mentorskap i en mängd olika miljöer och sammanhang.[4]

[1] Willis, Karen (2001), *”Identifying the critical success factors in formal mentoring systems: An analysis of the Lehigh Portland Cement mentoring program”*, s. 17
[2] Murray, Margo & Marna A. Owen (1992), *”Modernt mentorskap - hur man i praktiken startar och leder ett mentorprogram”*, s. 18 f
[3] Ibid., s. 18 f
[4] Wikholm, Jimmy (2004), *”Mentorskap - Vad innebär det för dess aktörer”*, s. 3

1.2 Problemdiskussion

”Entreprenörskap och företagande är viktiga delar i ett gott samhälle. Ett samhälle där människor bejakar sin kreativitet och förverkligar sina drömmar.”[5]

Idag är två av tre företag i Sverige soloföretag, vilket innebär att de inte har några anställda. Småföretag dominerar det svenska näringslivet och cirka 99 % av samtliga företag har färre än 50 anställda.[6] I det lilla företaget är i de allra flesta fall företagsledaren nyckelpersonen, dennes erfarenhet, kompetens, ledarförmåga och omvärldsrelationer är avgörande för hur företaget lyckas på marknaden.[7] Global Entrepreneurship Monitor (GEM) är ett internationellt, flerårigt forskningsprojekt som tar tempen på det entreprenöriella klimatet i olika länder. När det gäller entreprenöriella aktiviteter ligger Sverige efter de nordiska grannarna och hamnar i en jämförelse med 30 andra länder i den lägre regionen på skalan. Studien visar att drygt 4 % av den vuxna befolkningen i Sverige är involverade i entreprenöriella aktiviteter, med vilket menas att en person antingen är i färd med att starta ett nytt företag eller att den driver ett företag som är yngre än 42 månader. Det finns många förklaringar till den låga entreprenöriella aktiviteten, en förklaring är att det saknas positiva förebilder men också att drivkrafterna bakom de entreprenöriella aktiviteterna skiljer sig åt. En drivkraft är att utveckla en ny affärsmöjlighet, ett annat motiv till att företag startas kan vara för att inga andra jobb eller försörjningsmöjligheter finns. Det närmaste nätverket är emellertid oerhört viktigt för en potentiell entreprenör.[8]

Har då det gamla mentorbegreppet kvar sin plats i dagens moderna affärsvärld? I det teknologiska 2000-talet är behovet av organiserat mentorskap större än någonsin. Detta eftersom organisationerna fortfarande består av människor, vilka behöver allt fler färdigheter för att bemästra de allt mer invecklade frågeställningarna och uppgifterna.[9] Det är en tunn linje mellan succé och misslyckande i dagens konkurrenskraftiga och snabbt föränderliga affärsmiljö varpå obeslutsamt och ineffektivt ledarskap kan vara förödande för företag och organisationer.[10] Att stimulera ekonomisk utveckling genom att uppmuntra entreprenörskap kan vara problematiskt, men ett sätt att uppmuntra är genom entreprenöriella mentorprogram.[11] Det finns även forskning som visar att företagare som har en mentor har en liten men betydelsefull fördel/övertag över dem som inte deltagit i någon form av mentorskapsutbyte.[12] För att ett företag skall kunna överleva och frodas, måste det finnas en mekanism för att föryngra sig inifrån, detta enkla faktum säger i sammanfattning vilken vikt mentorsrelationerna kan ha.[13]

Institutionen för tillväxtpolitiska studier (ITPS) är sedan den 1 januari 2001 statistikansvarig myndighet för området nystartade företag som ingår i Sveriges officiella statistik (SOS). Statistikområdet har som uppgift att belysa tillkomsten av företag med ny verksamhet och överlevnaden hos dessa. En rapport publicerad år 2006 undersöker hur många av de företag som startades år 2001 som fortfarande var verksamma år 2004. Resultatet visar att det år 2001

[5] http://www.regeringen.se/sb/d/6288/a/56952, (2006-04-12)
[6] http://www.nutek.se/sb/d/210/a/594, (2006-04-12)
[7] Johannisson, Bengt & Lindmark, Leif (1996), *”Företag – Företagare – Företagsamhet”*, s. 25
[8] http://www.esbri.se/artikel_visa.asp?id=229, (2006-04-12)
[9] Murray, Margo & Owen A. Marna (1992), s. 21
[10] Willis, Karen (2001), s. 22
[11] Bisk, Leonard (2002*),”Formal entrepreneurial mentoring: the efficacy of third party managed programs”*, s. 262
[12] Underhill, M. Christina (2006), *”The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature”*, s. 305
[13] Murray, Margo & Owen A. Marna (1992), s. 20

startades cirka 35 000 nya företag och av dessa var 62 % verksamma efter tre år.[14] Denna ”upptäckt” av de mindre företagens behov av hjälp är inte någon nyhet. Samhällets utredare har gång på gång tagit sig an frågan och kommit fram till samma slutsats, emellertid har olika stödinsatser lanserats men ändå kvarstår problemet.[15] Näst intill hälften av alla nya företag går under inom loppet av tre år, men det går att rädda många företag från undergång till att istället visa tillväxt. Receptet för detta är mentorskap, enligt ALMI Företagspartner i Örebro, som dragit igång ett mentorprogram genom vilket de hoppas kunna öka dessa siffror men också bidra till ökad tillväxt i de företag som faktiskt överlever.[16] ALMI Företagspartner är en statlig organisation vilkas mål är att skapa tillväxt och förnyelse i det svenska näringslivet genom affärsutveckling och finansiering.[17] Om en mentorskapsrelation är framgångsrik, kommer det leda till positiva effekter både för mentorn och för adepten. *”Mentoring is the most powerful developmental process people can experience. And when it works, it develops two for the price of one.”*[18] Idén med mentorskap är att det ska skapa en kommunikation mellan adept och mentor, vilket i sin tur skapar ett lärande parterna emellan. Parterna i ett mentorskap är mentorn, det vill säga den person som delger sin kunskap och erfarenhet samt adepten, det vill säga den person som mottar kunskap. Naturligtvis är rollerna emellanåt ombytta då även adepten kan vara den som lär ut genom sin ofta färskare utbildning och förmåga till nytänkande. *“The small business adviser or mentor brings a dynamic web of resources in terms of their broad business knowledge and personal and professional networks.”*[19] Relationsfaktorn speglar ett intressant dilemma med formella mentorskapsrelationer, det finns inget givet facit som garanterar att den rätta dynamiken finns där. I vilken utsträckning är människor som sammanförs i dessa strukturerade relationer kapabla till att etablera tillräckliga relationskvaliteter för att få mentorskapet att fungera? Vid formella mentorprogram arrangerade av en tredje part har vanligtvis inte mentor och adept tidigare träffats. Det är en ”tvingad” relation, ett resultat av detta är att det i början kan finnas en period av obekvämhet och osäkerhet mellan mentor och adept då de strävar efter att hitta likheter mellan dem, utifrån vilka de sedermera kan bygga en relation på.

Små och medelstora företags strategiska utveckling och förändring sker i större grad från resultatet av en kombination av kunskap och reaktion till kritiska händelser snarare än genom planerad utveckling. Detta indikerar betydelsen av lärande från erfarenheter för den framtida utvecklingen, en tes som också bekräftas av forskning. Lärandeprocessen återspeglas också i reaktionen på företagsproblem, vad som är kritiskt är den enskilda entreprenörens effektivitet i utförandet av denna process. Entreprenörskaps- och tillväxtprocessen är i grund och botten icke-linjär och oregelbunden. För att små och medelstora företag skall växa måste entreprenören ha förmågan att lära från beslut, misstag, erfarenhet och från dess nätverk. Entreprenörer måste veta hur de kan dra fördelar från sina erfarenheter, varav det finns en roll för mentorskapssupport för entreprenörer som befinner sig i en tidig fas. Mentorerna kan visa entreprenörerna hur de kan reflektera över erfarenheter och absorbera kunskaperna från lärdomslika händelser.[20] I ett mindre företags affärskontext är mentorn extern i förhållande till adeptens verksamhet och det är en begränsad fysisk närhet och interaktion. Som konsekvens

[14] ITPS, (2006), *”Uppföljning av 2001 års nystartade företag - tre år efter start”*, S 2006:001, s. 1
[15] Johansson, W. Anders (1997), *”Att förstå rådgivning till småföretagare”*, s. 12
[16] Wikholm, Jimmy *”Intervju”*, (2006-04-01)
[17] www.almi.se, (2006-03-20)
[18] Willis, Karen (2001), s. 4
[19] Bisk, Leonard (2002), s. 263
[20] Deakins, David & Freel, Mark (1998), *”Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs”* , s. 147 ff

av detta är det högst troligt att utnämningen av en mentor till en nyföretagare sker genom ett formaliserat program snarare än genom en informell kontakt.[21]

ALMI Örebros mentorprogram har visat sig så framgångsrikt att näringsminister Thomas Östros nu vill bygga ut det till ett nationellt program, konsekvenserna skulle bli väldigt positiva för tillväxten och företagandet i Sverige. [22] *"Men det ökade företagandet har naturligtvis ett egenvärde som inte behöver motiveras i form av skapade jobb eller ökad tillväxt. Eller för den delen med att det skapar resurser till vår gemensamma välfärd."*[23] ALMI´s mentorprogram har hämtat störst inspiration från USA, Sverige är dock det land som kommit längst i genomförandet. *"Vi har möjlighet att med små resurser och på kort tid skapa det främsta mentorprogrammet i världen för nya företagare. Ett program som övriga EU och världen kan lära av då vi i Sverige kommer att vara främst."*, säger Jimmy Wikholm, en av projektledarna på ALMI Örebro.[24]

Vi lever idag i ett lär- och kunskapstörstigt samhälle som hela tiden strävar efter ny och mer produktiv kunskap som ska kunna ge oss effektivare och mer konkurrenskraftiga företag och organisationer. Lärande och kunskap har bekommit en strategi för att erhålla och behålla konkurrensfördelar på dagens marknader. Mentorskap har haft stor betydelse både då som nu, lärande och kunskap har i alla tider varit viktiga och är i synnerlighet viktiga också i dagens ekonomier. Mentorskap ger tillgång till bland annat erfarenhet och kunskap, att få ta del av detta kan vara avgörande för nystartade och växande företags fortsatta utveckling. Mentorskap kan således vara ett sätt att främja lärande och tillväxt i små och medelstora entreprenöriella företag och därigenom bidra till dess överlevnad. Eftersom det pratas så mycket om stimulans av småföretag och entreprenörskap tycker vi att det skulle vara mycket intressant att undersöka ALMI´s mentorprogram och se vad det har för följder? Bidrar detta program till att stimulera nyföretagare och entreprenörskap?

1.3 Problemfrågeställningar

Utifrån ovanstående resonemang har denna uppsats för avsikt att behandla följande frågeställningar:

- Utvecklas adeptens entreprenöriella karaktärsdrag till följd av mentorskapet?
- Vad karaktäriserar ett mentorskap, samt vilken form av lärande sker inom ramen för mentorskapet?
- Vilken påverkan har mentorskap på tillväxten hos adeptens företag?

[21] Waters, Lea et al. (2002), *"The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program"*, s. 108
[22] Svenska Dagbladet Näringsliv, s.6, (2006-01-30)
[23] http://www.regeringen.se/sb/d/6288/a/56952, (2006-04-12)
[24] ALMI, *"Pressmeddelande"*, (2006-03-22)

1.4 Syfte

Uppsatsens syfte är att utifrån ALMI Örebros mentorprogram undersöka huruvida mentorskap är ett bra sätt att stimulera företagande på. Vi ämnar också studera vilken påverkan mentorskap har på mentorn, adepten och dennes företag samt vilket lärande som sker inom ramen för mentorskap.

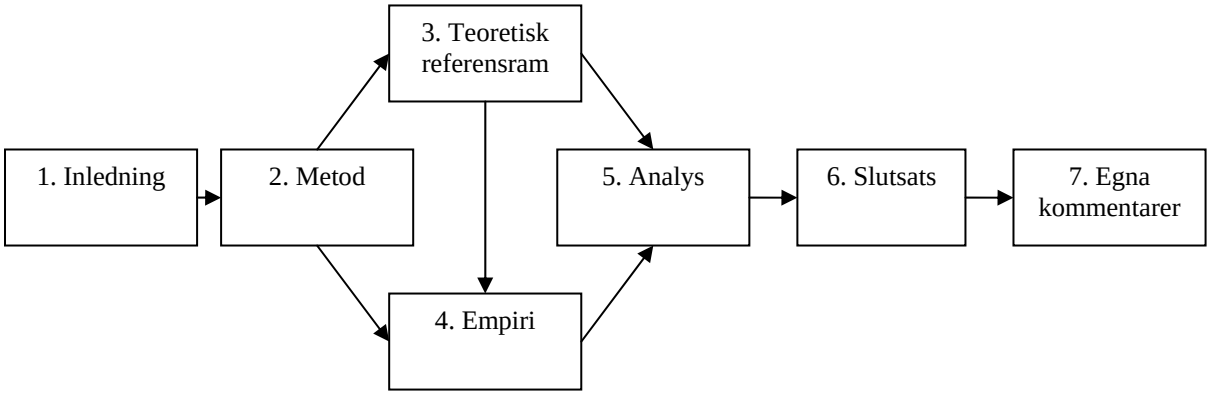
1.5 Avgränsning

Mentorskap existerar i en mängd olika miljöer och sammanhang. Denna uppsats kommer dock avgränsas till mentorskap inom företagande arrangerade av en tredje part, därav kommer inte eventuella informella mentorskap som uppsatsens respondenter kan vara del av att beaktas. I ALMI´s regi bedrivs mentorprogram på fler håll i Sverige, dock kommer i denna uppsats enbart ALMI Örebros mentorprogram att studeras.

1.6 Målgrupp

Uppsatsens syfte är att undersöka huruvida mentorskap är ett bra sätt att stimulera företagande på, vilket kan vara av intresse för alla som är intresserade av näringslivsfrågor och utvecklande av nya och mer etablerade företag. Givetvis är ALMI Företagspartner i Örebro även en del av målgruppen. Uppsatsen kan också eventuellt utgöra ett underlag för ALMI´s nationella satsning av mentorprogrammet.

1.7 Disposition



Figur 1: Disposition[25]

Kapitel 1: **Inledning**
Uppsatsen inleds med bakgrunden till det valda ämnesområdet. Problemdiskussion, problemfrågeställning och syfte följer därefter, även gjorda avgränsningar och uppsatsens målgrupp redovisas.

[25] Egen källa (2006-04-18)

Kapitel 2: **Metod**
Det tillvägagångssätt och förhållningssätt som använts vid genomförandet av uppsatsen samt hur informationsinsamlingen har gått till redovisas i detta kapitel.

Kapitel 3: **Teoretisk referensram**
I detta kapitel redogörs den teoretiska referensram som ligger till grund för uppsatsen, vilken används som bas för hantering och tolkning av empirin.

Kapitel 4: **Empiri**
Här presenteras en sammanställning av de genomförda intervjuerna och enkätundersökningen med deltagarna i mentorprogrammet.

Kapitel 5: **Analys**
I detta kapitel knyts de teoretiska och empiriska delarna samman till en analys vilken sedan ligger till grund för våra slutsatser.

Kapitel 6: **Slutsatser**
I detta kapitel redogörs de slutsatser vi kommit fram till i enlighet med uppsatsens syfte och problemfrågeställningar, slutsatserna redovisas utifrån uppsatsens analyserade material.

Kapitel 7: **Egna kommentarer**
I det sista kapitlet kommer vi att ta upp våra egna reflektioner som uppkommit under uppsatsens gång, följt av förslag till fortsatt forskning.

2 METOD

Detta kapitel belyser och motiverar det tillvägagångssätt och förhållningssätt som använts vid genomförandet av denna uppsats. Vi vill därigenom för läsaren presentera en klar och tydlig bild av hur vi gått tillväga och resonerat i vårt undersökningsarbete.

”Kunskaper i metod är inget självändamål utan ett redskap för att uppnå de målsättningar man har med olika undersökningar och med sin forskning.”[26]

2.1 Ämnesval

I dagens samhälle talar företrädare för näringslivet och politiker om att nyföretagande, entreprenörskap och tillväxt är framtidens välfärd. Det satsas mer och mer på att stimulera småföretagen för att de skall ha en större möjlighet att överleva och utvecklas, för att i förlängningen skapa en samhällsekonomisk god utveckling. Mentorskap har på senare år blivit allt vanligare när det gäller att stödja individer i både deras personliga och karriärmässiga utveckling. Under kursen ”Marknadsföringsprocesser i tillväxtföretag”, 2006, vid Örebro universitet, författade vi en mindre promemoria om ALMI Örebros mentorprogram. Detta resulterade i att vi fick en inblick i mentorskapets funktion och dynamik, varav ett fördjupat intresse erhölls. Eftersom formellt mentorskap som företeelse än så länge är ett tämligen outforskat område känns det ytterst angeläget och meningsfullt att få möjlighet att planera, genomföra och dokumentera ett eget projekt om mentorskap. Eftersom det pratas så mycket om stimulans av småföretag och entreprenörskap idag tycker vi att det skulle vara mycket intressant att undersöka ALMI´s mentorprogram och se vad det har för följder? Bidrar detta program till att stimulera nyföretagande och entreprenörskap? Denna studie syftar således till att utifrån ALMI Örebros mentorprogram undersöka huruvida mentorskap är ett bra sätt att stimulera företagande på, genom att deltagarnas upplevelser av programmet redovisas och analyseras.

2.2 Forskningsfilosofi

Valet av forskningsfilosofi styrs av synen på kunskapsinhämtning och detta påverkar det sätt som undersökningen utförs på. Inom forskningsfilosofin finns två huvudgrenar, den positivistiska och den hermeneutiska. Positivisterna ser verkligheten som något objektivt och anses därför ha ett naturvetenskapligt synsätt.[27] Det mest centrala för positivisterna är förklarande kunskap, med det menas att de förutser logiken mellan olika saker och söker kausala samband. Inom den positivistiska forskningsfilosofin vill de också genom observationer kunna dra generella slutsatser av de forskningar som görs.[28] Det mest centrala inom hermeneutiken är istället förstående kunskap. Förstående kunskap framkommer däremot aldrig av kausala samband, då varje fall inte kan förklaras av något annat. Hermeneutikerna anser det till skillnad från positivisterna inte viktigt att finna samband för att generalisera, utan anser att det viktiga istället är att skapa en förståelse för det som undersöks. Hermeneutikerna

[26] Holme, Magne Idar & Solvang, Bernt Krohn (1997), *”Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder”*, s. 11
[27] Patel, M. Runa et al. (2003), *”Forskningsmetodikens grunder”*, s. 26
[28] Saunders, Mark et al. (2003), *”Research Methods for Business Students”*, s. 84

ser därför verkligheten som en social konstruktion, vilket gör det till ett samhällsvetenskapligt synsätt.[29]

Målet med uppsatsen är att försöka skapa en förståelse för fenomenet mentorskap och dess följder. Genom uppsatsens kvantitativa undersökning försöker vi dra generella slutsatser om mentorskapets påverkan på nya företagare, något som stämmer väl in på den positivistiska forskningsfilosofin. En viss strävan efter kausala samband söks också i syfte att försöka hitta samband mellan olika fenomen. Eftersom vi i vår kvalitativa undersökning genom intervjuer deltar och sedermera försöker tolka respondenternas svar, medför det att vi inte kan anses vara helt objektiva då intervjuerna i sig präglas av en viss subjektivitet. Intervjuerna har heller inte till syfte att ligga till grund för generaliseringar, utan snarare att skapa en djupare förståelse för det som undersöks, därav intas en mer hermeneutisk inriktning. Den stora skillnaden mellan de två forskningsfilosofierna är att positivisterna observerar och försöker dra slutsatser, medan hermeneutikerna istället deltar och tolkar. Utifrån ovanstående resonemang kan vi i denna uppsats inte inta en av forskningsfilosofierna till fullo, utan snarare används både en hermeneutisk och positivistisk forskningsfilosofi i denna uppsats.

2.3 Kvalitativ och kvantitativ forskning

En kvalitativ forskning kännetecknas av närheten till ett forskningsobjekt, det finns en direkt relation mellan forskare och undersökningsenheten. Forskaren uppnår detta genom att försöka sätta sig in i den undersöktes situation och se världen utifrån hans eller hennes perspektiv. Med utgångspunkt från detta söks en djupare och mer fullständig uppfattning av den företeelse som studeras. Syftet med ett kvalitativt tillvägagångssätt är att forskaren genom analysen skall kunna få till stånd en så autentisk återgivning som möjligt av strukturer, handlingsmönster och den sociala ordning som har återfunnits hos deltagarna i undersökningen.[30] Det kvantitativa synsättet bygger istället på att det görs mätningar vid datainsamlingen och statistiska bearbetnings- och analysmetoder.[31] Tilltron hos människor är stor vid kvantitativ forskning, kan något beskrivas med siffror uppfattas det ofta som någon form av sanning.[32] Det finns en grundläggande likhet mellan de olika metoderna, både det kvalitativa och det kvantitativa angreppssättet är inriktade på att ge en bättre förståelse av det samhälle som vi lever i och hur enskilda människor, grupper och institutioner handlar och påverkar varandra.[33] Saker som pålitlighet och representativa urval har inte samma vikt i den kvalitativa forskningen som i den kvantitativa forskningen, det är praktiskt taget omöjligt att förena detta med en djupgående studie. Inom denna metod är det lättare att få pålitlig information av den som studeras då man träffas ansikte mot ansikte. Denna närhet kan också vara ett problem då forskaren kan missuppfatta situationer eller redan ha en förutbestämd uppfattning om en viss fråga.[34]

”Innan jag vet vad jag ska undersöka, kan jag inte veta hur jag ska göra det.”[35]

Om forskaren på förhand binder upp sig för en viss metod, kan detta leda till en inskränkt frihet beträffande val av frågeställningar. Detta är något som nödvändigtvis inte behöver vara

[29] Saunders, Mark et al. (2003), s. 84
[30] Holme, Magne Idar & Solvang, Bernt Krohn (1997), s. 92 f
[31] Patel, Runa M et al. (2003), s. 14
[32] Holme, Magne Idar & Solvang, Bernt Krohn (1997), s. 150
[33] Ibid., s. 76
[34] Ibid., s. 94 f
[35] Ibid., s. 75

fel, men forskaren bör vara på det klara med vilka konsekvenser det kan leda till. Vår forskningsstrategi har helt och hållet styrts utifrån uppsatsens syfte, således har de metoder som lämpade sig bäst för att belysa uppsatsens problemområde valts och därför inte varit bestämda på förhand. De kvalitativa och kvantitativa metoderna kan med sina starka och svaga sidor komplettera och stärka varandra. Enligt oss finns det ingen grund för att lyfta fram ett angreppssätt som det enda rätta, snarare uppfattar vi de olika metoderna som jämbördiga redskap för att få en bättre förståelse av samhället, varav vi anser att det finns en klar fördel med att kombinera de båda metoderna. Genom att använda både de kvantitativa och kvalitativa forskningssätten kommer uppsatsen att få både en bredd och ett djup i forskningen då de båda sätten kompletterar varandra och ger en bra utgångspunkt för en trovärdig uppsats. Det ger också en säkrare bild av ett problemområde genom att metoderna kan bekräfta varandra genom att resultaten pekar åt samma håll, likaväl som att de inte nödvändigtvis behöver bekräfta varandra. Kvalitativ data har sin styrka i att de visar på totalsituationen, en helhetsbild som möjliggör en ökad förståelse. Vi har således försökt att sätta oss in i den undersöktes situation och se världen utifrån hans eller hennes perspektiv, på så sätt försöker forskaren att se det fenomen som studeras inifrån. Vi har försökt att skapa oss en djupare och mer fullständig uppfattning om mentorskap och dess påverkan. Inom kvalitativa metoder är det forskarens uppfattning eller tolkning av information som står i förgrunden. Den kvantitativa forskningen kommer göras för att nå en större massa med vår enkätundersökning. Den mest grundläggande skillnaden i jämförelse med kvalitativa metoder kommer till uttryck då kvantitativa metoder omvandlar information till siffror, varefter statistiska analyser genomförs.

2.4 Forskningsansats

Inom vetenskapsteorin nämns i huvudsak två olika forskningsansatser, deduktion och induktion. Den deduktiva ansatsen tar sin utgångspunkt i teorin, vilket innebär att en eller flera teorier står klara redan innan undersökningen börjar. Genom att problematisera teorin och generera hypoteser kan teorin sedan testas empiriskt, där kausala samband söks och generella samband eftersträvas. Forskaren skall också vara oberoende av det som observeras.[36] Den induktiva ansatsen tar till skillnad från den deduktiva sin utgångspunkt i empirin och förknippas med att upptäcka något nytt. Genom att samla in data studeras något som är av intresse, därefter analyseras data och utifrån informationen som ges skapar forskaren en ny teori. Forskaren inom den induktiva ansatsen är en del av forskningsprocessen och är således inte oberoende.[37]

Uppsatsen startades genom en initial litteraturstudie där det gjordes en omfattande genomgång av den existerande teorin relevant för uppsatsens ämnesområde. Denna uppsats baseras därför på en deduktiv ansats, då vi utgått ifrån redan existerande teorier som berör uppsatsens problemområde. Den teoretiska delen har således varit klar redan innan undersökningens datainsamling påbörjats. Den teoretiska referensramen skall förtydliga och skapa en ökad förståelse för uppsatsens adresserade problemområde och ligger således till grund för det empiriska material, i form av den enkätundersökning och de intervjuer som samlats in i led med uppsatsens syfte, samt för analys av den samma. Vi har inte för avsikt av att bygga upp nya teorier men kan inte heller förkasta att detta eventuellt skulle kunna göras när vi analyserat empiri med teorin, detta är dock inte syftet med denna uppsats.

[36] Saunders, Mark et al. (2003), s. 86 f
[37] Ibid., s. 86 f

2.5 Problemansats

Inom vetenskapsteorin beskrivs främst tre olika ansatser för att angripa ett problem. Den första ansatsen som är explorativ betyder att den försöker hitta ny kunskap inom ett relativt outforskat område. En sådan studie kan vara användbar för att klargöra förståelsen av ett problem där det sedan tidigare finns en begränsad tillgång på teori. Har en explorativ ansats valts måste forskaren vara villig att ändra riktning om nya data framkommer, detta för att forskaren ska kunna komma fram till nya insikter. Den andra problemansatsen är den deskriptiva, vilken används för att beskriva hur något ser ut. Här samlas information in och sammanställs på ett sådant sätt att den beskriver fallet, det är i denna ansats väldigt viktigt att ha en klar bild över det fenomen som ska studeras. Denna kan ofta vara en del av en explorativ studie.[38] Den deskriptiva ansatsen är i sig också rent empirisk.[39] Den tredje och sista ansatsen är den förklarande ansatsen, där forskaren försöker hitta förklaringar till varför något förhåller sig som det gör. Två variabler kan undersökas för att se hur de förhåller sig till varandra, en strävan finns också efter att klarlägga ett kausalt samband.[40]

Mentorskap är som tidigare nämnts ett mycket gammalt fenomen, därav har det under årens lopp hunnit bedrivas en del forskning inom området. Fokus har primärt legat på informellt mentorskap, formellt mentorskap har först på senare år blivit vanligare som forskningsobjekt. Det är dock inte på något sätt ett utbrett forskningsfenomen, varpå vi fann en begränsad tillgång på teori. Vår förhoppning med denna uppsats är att den information som vi samlat in skall utgöra grund för ny kunskap och en ny medvetenhet. Något som resulterar i att en explorativ ansats anammats. I denna studie kommer vi att försöka utforska ett visst område, nämligen vilken påverkan formellt mentorskap kan ha på de inblandade. Vi kommer även att inta den förklarande ansatsen då vi vill försöka att hitta förklaringar på hur mentorskap förhåller sig till vissa saker och hur de påverkar varandra.

2.6 Datainsamling

Vid en studie är ett viktigt beslut vilken typ av data som ska användas, vilken insamlingsmetod som är bäst lämpad vid datainsamlingen samt hur urvalet av källmaterial skall gå till.

2.6.1 Primär- och sekundärdata

Inom datainsamling brukar det skiljas på två olika typer av data, nämligen primärdata och sekundärdata och det är viktigt att veta skillnaden på dessa två typer då deras syfte skiljer sig åt. Primärdata är sådant som forskaren själv samlar in genom intervjuer, observationer eller undersökningar för att tillgodose forskarens eget syfte. Sekundärdata är däremot data som redan finns insamlad av någon annan forskare i ett annat syfte, men som ändå kan vara relevant för undersökningen. Exempel på sådana data kan vara vetenskapliga artiklar, övriga artiklar, årsredovisningar eller någon annan form av forskningsdata.[41]

I denna studie förekommer såväl primär- som sekundärdata. En mycket stor del av den data som insamlats för att tillgodose uppsatsens syfte är primärdata, som utgörs av de kvalitativa intervjuer som genomförts, vilka presenteras i empiriavsnittet. Genom att göra intervjuer

[38] Saunders, Mark et al. (2003), s. 96 f
[39] Ejvegård, Rolf (2003), *”Vetenskaplig metod”*, s. 33
[40] Saunders, Mark et al. (2003), s. 97
[41] Ibid., s. 188 f

resulterar det i ett underlag vilket inte är påverkat av andra samtidigt som det är ett praktiskt sätt att fördjupa sig inom områden där det råder oklarheter. Enkätundersökningen resulterar också i primärdata, då den precis som intervjuerna samlats in för att tillgodose uppsatsens syfte. Som bas till uppsatsens sekundärkällor ligger vår initiala litteraturstudie, vilken har fört uppsatsen framåt genom att förtydliga samt skapa förståelse kring uppsatsens adresserade problemområde. De sekundärdata i form av vetenskapliga artiklar som insamlats har gjorts via databasen Elin@Örebro vid Örebro universitetsbibliotek. Övrig relevant litteratur som använts för att uppnå uppsatsens syfte har även den insamlats från Örebro universitetsbibliotek. Sekundärdata som insamlats via Internet har också använts i denna uppsats och vi har även tagit del av företagsinternt material från ALMI angående mentorskap och deras mentorprogram.

2.6.2 Enkätundersökning

En enkätundersökning tar sin utgångspunkt i på förhand definierade företeelser, egenskaper eller innebörder, dessa formuleras därefter som frågor med fördefinierade svarsalternativ. Hänsyn tas inte till huruvida respondenten finner andra frågor viktigare. Syftet är att undersöka hur dessa företeelser, egenskaper eller innebörder fördelar sig i en population och/eller hur dessa samvarierar med andra företeelser, egenskaper eller innebörder.[42] Är enkätformuläret för omfattande, är strukturen oklar, används ett obegripligt språk eller om det hela framstår som slarvigt och oseriöst är sannolikheten låg att mottagaren skall ägna någon tid till att besvara det, varav vi tvingats göra en avvägning mellan uppsatsens behov av information och hur mycket tid och engagemang som kan påräknas från respondentens sida.

Uppsatsens kvantitativa inslag utgörs av en enkätundersökning. Enkätundersökningen återfinns i bilaga 2. En enkätundersökning som efter noga övervägande valdes att utföras via Internet, vilket är ett mycket effektivt sätt att distribuera och administrera en enkätundersökning på. Datorn och programvaran är endast hjälpmedel i arbetsprocessen, det går inte att stoppa in rådata i hårddisken och sedan skriva ut färdig teori. Datorn skapar således inte egna tankar och insikter! Det som datorn primärt hjälper till med är dels att bringa ordning i ett stort och kanske oöverblickbart material. Vi anser att en webbenkät är ett effektivt och strukturerat sätt att genomföra en enkätundersökning på. Enkäten utformades så att respondenterna fick svara på ett antal frågor med olika svarsalternativ, enligt en likertskala, med utgångspunkt tagen i uppsatsens syfte. Detta skedde med hjälp av Survey Generator, ett professionellt webbaserat enkätverktyg som används för att genomföra olika typer av undersökningar. Genom Survey Generator skapades enkäten med olika typer av frågor för att sedan distribueras via mail till respondenterna. Innan enkäten sändes ut har den granskats av oberoende personer samt projektledarna på ALMI för att garantera att den är lättförståelig. När respondenterna har svarat på enkäten, kan överskådliga rapporter över resultat snabbt och enkelt tas fram med hjälp av Survey Generator.

2.6.2.1 Urval och svarsfrekvens

Att använda sig av enkätundersökningar via Internet har två stora svagheter. Först och främst krävs det att respondenterna har tillgång till en dator och sedermera Internet men också att de har en viss grundläggande datorkunskap/vana.[43] Utifrån de listor över deltagarna i

[42] Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (1996), *”Kvalitativa studier i teori och praktik”*, s. 53 f
[43] Wikholm, Jimmy (2004) *”Mentoring new entrepreneurs – a course of action to retain knowledge and experience in society”*, s. 5

mentorprogrammet som vi tagit del av från ALMI, har alla adepter och mentorer angivit en e-postadress, varpå vi inte fann detta som någon större svaghet. Detta eftersom de förutsätts ha den grundläggande datavana som krävs för att fullfölja enkäten.

Den andra stora svagheten med enkäter via Internet är att till skillnad från vanliga ”pappers” enkäter är svarsfrekvensen förhållandevis lägre. Internetenkäter är emellertid betydligt billigare, snabbare och effektivare än traditionella enkäter.[44] För att öka möjligheten till en så stor svarsfrekvens från respondenterna som möjligt, skickades enkäten ut i samarbete med ALMI. Vidare har följande åtgärder vidtagits för att i högsta möjliga mån kunna erhålla en hög svarsfrekvens; en vecka efter enkätens utskick sändes en påminnelse ut till dem som ännu ej hade fyllt i enkäten, i påminnelsen poängteras återigen betydelsen av deras medverkan. Efter ytterligare några dagar upprepades påminnelsen med en kommentar om att enkätundersökningen strax skulle avslutas.

Vi valde att skicka ut enkäter till alla som ingår eller har ingått i ALMI Örebros mentorprogram även de som varit med en kortare tid. Detta gjordes för att vi eventuellt skulle se hur förändringen var över tid, då det skulle vara mycket intressant ifall det går att urskilja var mentorprogrammet börjar ge resultat. Vi är medvetna om att det kan vara mycket svårt att uttala sig om något när man varit med en kortare tid, vi valde ändå att ta med dessa personer i vår undersökning för att det skulle kunna ge en tydlig bild över programmets utveckling.

Av de 43 delaktiga mentorerna i ALMI´s mentorprogram har 37 mentorer fullföljt enkäten, varav en svarsfrekvens på 86,05 % erhållits. Av de 58 adepter som enkäten har skickats till har 48 stycken svarat, vilket innebär att när enkäten avslutades återfanns en svarsfrekvens på 82,76 %. Anledningen till att antalet mentorer och adepter inte stämmer överens beror på att en mentor kan ha en eller flera adepter beroende på hur många delägare det är i adeptens företag. Då studien erhöll en så pass hög svarsfrekvens anser vi att avvikelsen är acceptabel. Dock bör det finnas i åtanke att om alla adepter och mentorer som saknas i studien skulle ha extrema åsikter åt ett eller annat håll skulle detta påverka studiens resultat. Vi finner att den risken är väldigt minimal och anser att denna svarsfrekvens är till full belåtenhet.

2.6.3 Fältstudie

Varje forskning kräver en strategi över hur undersökningsfrågorna är tänkta att besvaras, med utgångspunkt i forskningsfrågorna samt uppsatsens syfte. Fältstudier har i de flesta fall inte till syfte att visa upp en mätbar eller en förment objektiv faktabild av verkligheten eller det fenomen som studeras, utan snarare att beskriva, tolka och förstå de subjektiva betydelser och perspektiv som finns hos en viss social grupp.[45] Vid en fältstudie söks en djupare kunskap om ett specifikt fall, vilket får representera verkligheten. Fältstudien kan besvara frågor av typen vad, hur och varför? [46] De observationer som utförs är genomgående relaterade till sin sociala, kulturella och historiska kontext. Datainsamlingen förväntas generera överraskande upptäckter och är därför öppen och anpassningsinriktad. Forskaren är själv sitt viktigaste datainsamlingsinstrument, vilket kräver flexibilitet och öppenhet.[47]

För att erhålla en djupare förståelse för mentorskapets påverkan på nya företagare, behövdes en mer djupgående studie. Något som resulterade i att flera fältstudier gjordes för att kunna

[44] Wikholm, Jimmy (2004), s. 5
[45] Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (1996), s. 36
[46] Ejvegård, Rolf (2003), s. 33 f
[47] Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (1996), s. 93

beskriva, tolka och skapa en förståelse för de subjektiva betydelser som finns hos adepter och mentorer i ALMI´s mentorprogram. Fältstudierna och dess syfte kompletterar den något mer generella kvantitativa undersökningen.

2.6.3.1 Urval

I denna undersökning utgör populationen, det vill säga samtliga enheter som vi önskar få upplysning om, alla de som deltar eller har deltagit i ALMI Örebros mentorprogram. En förteckning över samtliga deltagare erhölls från ALMI. Eftersom vi i uppsatsens kvalitativa intervjuer önskade ha tre mentor - adept par, parades först respektive mentor ihop med sin adept eller sina adepter i de fall då det var aktuellt. Eftersom vi ville att alla par skulle ha lika stor sannolikhet att komma med i uppsatsens kvalitativa undersökning, noterades därefter samtliga 43 par på en populationslista där de fick varsitt nummer, innan urvalet kunde börja. Då vi som forskare inte ville påverka vilka par som valdes ut, skedde detta med hjälp av lottning då tre par slumpmässigt valdes ut, något som gjorde att alla par hade lika stor sannolikhet att komma med i urvalet.

2.6.3.2 Kvalitativa intervjuer

Intervjuer kan genomföras på en mängd olika sätt, ett sätt att klassificera intervjuer är att dela upp de i standardiserade och ostandardiserade intervjuer. I standardiserade intervjuer används till skillnad från de ostandardiserade, ett formellt strukturerat schema av intervjufrågor. Kvalitativa intervjuer syftar till att upptäcka eller identifiera icke kända eller otillfredsställande kända företeelser, egenskaper eller innebörder.[48] Vi valde att utföra semistandardiserade kvalitativa intervjuer, vilket innebär att vi hade en uppsättning frågor att utgå ifrån och där emellan fick respondenten tala fritt kring ämnet. Innan vi genomförde våra intervjuer lät vi oberoende personer läsa igenom och ge sina synpunkter på intervjufrågorna, detta för att minimera risken för att intervjufrågorna skulle misstolkas av respondenterna. I bilaga 1 återges vilka intervjufrågor som låg till grund för intervjutillfällena för att söka svar på de i syftet uppställda frågorna. Vid kvalitativa intervjuer intar intervjuaren en roll som medskapare till intervjuns resultat genom sin interaktion med intervjupersonen. Av den orsaken försökte vi undvika att ställa ledande och stängda frågor för att i minsta möjliga mån inte styra den intervjuade men även för att få så utförliga svar som möjligt. Förmågan att kunna ställa frågor är viktig, men att kunna lyssna är också en viktig egenskap hos en intervjuare, något som vi försökte tänka på.

Under intervjuerna med deltagarna i mentorprogrammet dokumenterades allt som sades med hjälp av en bandspelare, vilket alla respondenter gav sitt medgivande till. Att banda intervjuerna ger oss en bättre möjlighet att koncentrera oss på intervjun istället för att föra detaljerade anteckningar. Vi kunde därmed följa med i resonemanget och ställa givande följdfrågor men också lyssna lyhört. Vi är väl medvetna om att det kan ha varit hämmande för respondenterna att intervjun bandades, dock märkte vi inte av att de på något sätt var besvärade av bandinspelningen.

[48] Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (1996), s. 53 f

2.7 Ett kritiskt förhållningssätt

2.7.1 Reliabilitet och Validitet

Med reliabilitet avses hur pass trovärdigt ett resultat är och dess förmåga att stå emot tillfälliga påverkningar från omgivningen. För att en undersökning skall ha en hög reliabilitet skall resultatet bli liknande även om undersökningen görs vid flera tillfällen i tiden.[49] Reliabiliteten bestäms också av hur noggranna forskarna är vid bearbetningen av informationen.[50] Liknande observationer/resultat skall också fås ifall undersökningen utförs av andra forskare. Validitet innebär att forskaren mäter det som avses att mätas.[51] Finns klara mått och mätmetoder föreligger det inget problem. Det är dock viktigt att som forskare ange klara mått och rangordning. Det viktiga är också att veta vad måttet står för och använda det konsekvent.[52]

Kritik som riktats mot stora delar av den kvalitativa forskningsansatsen har främst gällt dess påstådda brist på vetenskaplig objektivitet och därmed legitimitet. Kvalitativ forskning erkänner i princip inte den traditionella positivistiska forskningens strikta uppdelning i subjektivt och objektivt, istället betonas värdet i att nå tillträde till vardagslivets subjektiva verklighet eller verkligheten så som den upplevs av dem som lever i den. Denna strävan är en förutsättning för en nära och därmed också mer ”sanningsenlig” beskrivning av verkligheten.[53] En undersökning är aldrig helt objektiv, då den alltid är en spegling av författarnas värderingar och referensramar, så är också fallet i denna uppsats. Trots en strävan efter att uppnå en så hög objektivitet som möjligt är vi väl införstådda i att det är näst intill omöjligt att göra sig fri från värderingar, tankar och tidigare erfarenheter som kan påverka forskningsresultatet. Däremot kan forskare genom sin medvetenhet om objektivitetens problematik och dess inverkan på forskning i så hög grad som möjligt anta ett objektivt förhållningssätt, något som i högsta möjliga grad eftersträvats i denna uppsats.

Informationens pålitlighet har i kvalitativa studier inte samma centrala roll som de har i kvantitativa studier, detta eftersom syftet med kvalitativa studier är att skapa en ökad förståelse och därmed hamnar den statistiska representativiteten inte i fokus. I kvalitativa studier finns en närhet till det som studeras och kravet på att informationen skall vara giltig är mindre problematisk än vad den är för kvantitativ information. Detta är dock inget som är helt problemfritt, då forskaren deltar kan dennes uppfattning vara missvisande, därför är det viktigt att som forskare vara fullt medveten om hur denne själv fungerar och därefter ta hänsyn till detta. Fördelar som kan uppstå till följd av att kvantitativa och kvalitativa metoder kombineras är att metodens giltighet stärks, erhålls med två tillvägagångssätt samma resultat om samma fenomen, tyder detta på att den information som samlats in är giltig. Det kan också stärka tilliten, när olika metoder leder till liknande analysresultat vilket är ett tydligt tecken på att resultaten inte är en följd av de specifika metodredskap som använts. Skulle de olika metoderna leda till olika resultat resulterar det istället i en mer nyanserad och helhetsinriktad uppfattning då fenomenet studerats och analyserats ur olika synvinklar.

Ett vanligt förekommande sätt att försöka mäta en studies tillförlitlighet är genom att upprepa studierna med samma metoder och med samma population, dock är ett sådant arbetssätt ganska irrelevant när vi har att göra med en kvalitativ studie och det är nästan en omöjlighet

[49] Saunders, Mark et al. (2003), s. 101
[50] Holme, Magne Idar & Solvang, Bernt Krohn (1997), s. 163
[51] Saunders, Mark et al. (2003), s. 101
[52] Ejvegård, Rolf (2003), s. 73 f
[53] Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (1996), s. 36

att åstadkomma. Vid kvalitativa studier bör forskaren därför finna andra sätt att bedöma om en studie är tillförlitlig eller ej. För att öka studiens tillförlitlighet har vi försökt att kontinuerligt noggrant beskriva och motivera de arbetssätt och metoder som används i insamlings- och tolkningsarbetet. Den enkätundersökning som genomförts har dock större möjlighet att upprepas samt att få likvärdiga resultat även av andra forskare, informationen från enkäterna bör bli snarlik ifall utgångspunkten är tagen ur vår intervjumall. Oberoende personer har granskat och gett synpunkter på intervjufrågorna innan intervjutillfällena uppkom, detta för att uppnå en godtagbar validitet vilket betyder att frågorna beskrev det de var avsedda att beskriva. Våra frågor skrevs utifrån uppsatsens syfte och problemfrågor, detta gäller både de frågor som återfinns i enkätundersökningen och i de kvalitativa intervjuerna.
För att uppnå en så hög reliabilitet som möjligt i denna uppsats har vi varit ordentligt pålästa inför de kvalitativa intervjuerna, detta för att kunna ställa så pass givande följdfrågor som möjligt. Vi har också använt oss av bandinspelning för att försäkra oss om att vi uppfattat materialet rätt, med en medvetenhet om att bandinspelningen kan ha verkat hämmande för intervjupersonerna. Fokus i forskningsprocessen har varit att försöka komma åt vad det är som egentligen sagts och vi har strävat efter att hålla våra tolkningar inom den intervjuades kontext och förståelsesammanhang. Målet med de tolkningar som gjorts i uppsatsen är att de skall vara tydligt beskrivna, rimliga och logiskt sammanhängande. Vår strävan har hela tiden varit att de olika stegen i forskningsprocessen skall framgå så tydligt att läsarna kan följa arbetsgången och bedöma våra tolkningar.

En av de mest centrala etiska reglerna är att forskningen inte får skada någon enskild person eller grupp.[54] Rätten om anonymitet handlar om att en person eller organisation som deltar i ett forskningsprojekt måste kunna lita på att hans/hennes/deras identitet skyddas i alla tänkbara situationer.[55] Vår tystnadsplikt har fullföljts strikt och det är vårt ansvar att säkerhetsställa att andra personer inte kan få reda på vem den enskilde svarspersonen/organisationen är. Vid redovisningen av de kvalitativa intervjuerna kommer respondentens identitet att skyddas med hjälp av ett alias i form av Mentor A, Adept A och så vidare.

Har det smugit sig in några systematiska eller slumpmässiga fel och skevheter av frågeställningarna eller vid insamlingen av informationen? Det är viktigt att i både planering och utförande av en undersökning ställa sig dessa frågor, det är endast genom en kontinuerlig kritisk prövning och noggrannhet vid bearbetning av materialet som en tillfredställande grad av reliabilitet och validitet kan uppnås. Vår målsättning har givetvis varit att ha så reliabel eller pålitlig information som möjligt. Det är även viktigt att ta i beaktning att det inte enbart är tillräckligt att ha reliabel information. Mäter informationen något annat än det som avsetts att mäta kan den vara hur reliabel som helst, men ändå inte användbar för att prova våra frågeställningar. Vi har i metodavsnittet pekat på en rad problem som forskaren kan ställas inför samtidigt som detta rent generellt visar på hur viktigt det är att själv kunna hantera sin egen funktion som forskare. Alla problem uppstår inte men ett tydligt och effektivt sätt att förebygga dessa svårigheter är att alltid i förväg försöka vara medveten om problemen och dess följder.

[54] Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (1996), s. 39
[55] Ibid., s. 41

2.7.2 Källkritik

Det valda förhållningssättet och tillvägagångssättet för denna uppsats kan naturligtvis utsättas för kritik. Ett problem, vilket gäller för de flesta studier, är att finna relevant litteratur, men även att tolka och använda den information som ges på ett korrekt sätt. Vår erfarenhet och utbildning har påverkat vårt val av litteratur och hur vi genomfört studien vilket leder till att vi som forskare tolkat insamlad data utifrån vår specifika förförståelse. Vi bedömer det vara en omöjlighet att undersöka och utvärdera all den information som finns relaterad till uppsatsens syfte, därför har vi fått förlita oss på vår egen förmåga och erfarenhet av att bedöma tillförlitligheten hos källorna och informationens vetenskaplighet. I möjligaste mån har vi försökt att inhämta data ifrån ursprungskällan, för att på så vis undvika eventuella tolkningar gjorda av andra forskare. De sekundärdata som används i uppsatsen kan givetvis ifrågasättas och man bör ha i åtanke i vilket syfte den är insamlad. Vi anser att den sekundärdata som används har en hög reliabilitet, då majoriteten av data kommer ifrån vetenskapliga artiklar. Avsnitt i uppsats härrörs från ALMI och deras företagsinterna material samt Internet. Deras vetenskaplighet kan givetvis ifrågasättas, men eftersom en stor del av denna information grundar sig på forskning anser vi den vara av så pass stor och giltig kunskap att denna inte på något sätt påverkar uppsatsen negativt. I tidningsartiklar ger författarna i större grad uttryck för sin subjektivitet än vad som är vanligt i vetenskapliga rapporter, vilket ställer än högre krav på forskarna att inta ett kritiskt förhållningssätt till informationen. Vi finner de använda tidningsartiklarna dock relevanta med en medvetenhet om det subjektiva inslaget. För att öka källornas värde har vi nästintill uteslutande använt sådan information som vi anser hålla en akademisk nivå.

Denna undersökning bygger till stor del på primärdata som samlats in under intervjuer, en datainsamlingsform som kan ge upphov till subjektivitet. Vi är dock medvetna om att resultaten kan ha påverkats utav samspelet mellan oss intervjuare och den som blir intervjuad, detta kan göra att vissa svar inte blir helt tillförlitliga. Då vår ambition har varit att beskriva respondenternas bild av verkligheten har inte detta varit något stort problem. Vår kvantitativa undersökning kompletterar den kvalitativa genom att här kan inget samspel mellan intervjuare och respondenter uppstå. Det är dock viktigt att framhålla att respondenternas svar i enkätundersökningen är gjorda utifrån deras egna uppfattningar och tolkningar, därmed är svaren inga absoluta sanningar. Vi är också medvetna om att våra personliga åsikter och värderingar till viss grad kan påverka hur vi tolkar informationen som insamlats. Vi har försökt att vara så neutrala som möjligt och haft ett kritiskt förhållningssätt till insamlad data under uppsatsens gång.

Till sist anser vi också att denna uppsats är oberoende då det inte finns någon önskan om ett visst svar. ALMI är delaktiga genom fortlöpande diskussioner under uppsatsens gång och de har visserligen ett intresse i att denna undersökning genomförs och det resultat som erhålls, något som vi inte anser är negativt för uppsatsens trovärdighet.

3 TEORETISK REFERENSRAM

Den teoretiska referensramen tar upp och redogör för den teori som berör uppsatsens problemområde för att vi ska kunna besvara våra frågeställningar. Först ut i kapitlet är en beskrivning av entreprenörskap och entreprenörens personlighetsdrag, därefter diskuteras mentorskap och dess betydelse, varpå adeptens och mentorns funktioner i mentorskapet redovisas. Sist ut i kapitlet beskrivs begreppet tillväxt.

3.1 Entreprenörskap

Historiskt sätt betraktade forskare inte entreprenörer som något betydelsefullt, de ansågs inte överhuvudtaget förhöja och intensifiera samhällets utveckling och välmående. Emellertid har forskare och samhället i stort idag kommit till insikt om entreprenörens betydelse och roll i samhället. Entreprenörer hålls många gånger ansvariga för ekonomisk tillväxt genom att de introducerar och implementerar innovativa idéer. Idéer som ger upphov till nya kundbehov men även till skapandet av nya företag, företag som i sin tur ger upphov till arbetstillfällen i samhället. Olyckligtvis så visar sig inte alla entreprenörer vara framgångsrika.[56]

Klassiska bidrag till entreprenörskapsteori är de gjorda av forskarna Schumpeter och Kirzner. Schumpeter utgår i sin teori ifrån att det rådande jämviktsidealet inom nationalekonomin var ofullständigt och att det fanns en ”energi” inom det ekonomiska systemet som skapade icke jämvikter på marknaden. Schumpeter såg entreprenören som en skapare av dessa icke jämvikter på marknaden, genom att de genererar nya innovationer och på så sätt introducerade någonting nytt.[57] Kirzner fokuserar snarare på den process som leder fram till en jämviktssituation på marknaden, under vilken det antas råda fullständig konkurrens. En process som har entreprenören i centrum, genom att de söker efter icke jämvikter i systemet. Den kirznerianska entreprenören anser ingen marknad vara perfekt, utan skönjer oupptäckta möjligheter på denna ickeperfekta marknad. Kirzner menar att det som driver ekonomin framåt är att entreprenörer ständigt introducerar bättre erbjudanden på marknaden.[58] De båda synsätten kompletterar varandra till den grad att de Schumpeterianska entreprenörerna skapar en icke jämvikt på marknaden, medan det är de Kirznerianska entreprenörerna som identifierar och handlar på dessa icke jämvikter.[59]

3.1.1 Entreprenörens personlighetsdrag

Det vore naturligtvis en dröm att kunna skaffa sig en tydlig bild av den typiske entreprenören i form av vissa personlighetsdrag, att hitta mönster och regelbundenheter hos entreprenörer kan vara svårt men genomsnittliga eller typiska mönster kan urskiljas. Inom entreprenörskapsforskningen finns en mängd olika identifierade personlighetsdrag hos entreprenörer, nedan återges de karaktäristiska drag som vanligtvis brukar tillskrivas en entreprenör: [60]

[56] Van Praag, Miriam (1999), *”Some classic views on entrepreneurship”*, s. 312
[57] Landström, Hans (2005), *”Entreprenörskapets rötter”*, s. 40
[58] Kirzner M. Israel (1973), ”*Competition & Entrepreneurship*”, s. 30 f
[59] Kirzner M. Israel (1999), *” Creativity and/or Alertness: A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur”, s.* 8
[60] Bjerke, Björn (2005), s. 105 f

- **Beslutsamhet:** Företagsamma personer har också en stor beslutsamhet, de fullföljer normalt sina projekt och en viss grad av envishet är nödvändigt för framgång.

- **Initiativförmåga:** En person måste ha ett starkt prestationsbehov, bestämdhet, välkomna chansen att genomföra sina idéer och att ha kontroll över sin miljö när ett åtaget projekt ska genomföras samt, om given en öppning, visa sig ha många företagsamma kvaliteter. Om personen inte aktivt tar initiativet och letar efter egna öppningar och möjligheter, kommer företaget att bli begränsat.

- **Kreativitet:** Förmågan att få fram någonting nytt är inte jämnt fördelat över populationen. Vissa personer har förmågan att vara mer originella än andra och komma med lösningar som går stick i stäv med etablerad kunskap, de är också mer anpassningsbara och beredda att överväga ett större antal alternativ.

- **Självförtroende och tillit:** Det är högst osannolikt att personer som är väldigt företagsamma saknar självförtroende. Proaktivitet, kreativitet och resultat åstadkoms inte utan förändring och ibland mycket stora sådana och med självförtroende kommer också tillit till andra människor.

- **Ansvarskänsla:** Entreprenören känner ett stort ansvar för den verksamhet de satt igång, de föredrar att ha kontroll över sina resurser och att använda dem för att nå självpåtagna mål.

- **Fixerad vid möjligheter:** Framgångsrika entreprenörer är fixerade vid möjligheter, deras fixering vid möjligheter är vad som vägleder entreprenörer då de ska hantera viktiga frågor.

- **Framtidsorientering:** Entreprenörer har en känsla för att ständigt jaga efter möjligheter, de ser framåt och är mindre bekymrade för vad som gjordes igår än vad som bör göras imorgon. En entreprenör ser möjligheter där andra människor bara ser problem, därför blir de ofta förlöjligade tills de lyckas.

- **Tolerans för mångtydighet:** Uppstarten av ett företag är till sin natur dynamisk, osäker, komplex och mångtydig. Entreprenörer tycks emellertid fungera väl i denna miljö, möjligen därför att den är utmanande, spännande och erbjuder mer möjligheter än en mer strukturerad miljö.

- **Stort engagemang:** Ett engagemang utöver det vanliga krävs av nästan alla entreprenöriella åtaganden. Entreprenören lever ofta under stor och ständig press, för det första att deras företag ska klara av starten, för det andra att det ska leva vidare och för det tredje att det ska växa. Detta kräver hög prioritet hos entreprenörens tid, känslor och lojalitet.

- **Ledarskap:** Entreprenörer är tålmodiga ledare, dels med att vara först med en styrande vision och med ett sikte långt in i framtiden. De ska också vara ett föredöme för sina medarbetare och motivera dem.

3.2 Mentorskap

För att ytterligare öka förståelsen för mentorskap och dess värde som en utvecklingsprocess är det viktigt att försöka definiera det. Levinson et al. var tämligen tidigt ute i den akademiska forskningen att enligt dem ge en rättvis bild på mentorskap; *”Genom sin egen kapacitet, sin ställning och sitt sätt att leva kan mentorn bli ett föredöme som hans skyddsling beundrar och söker efterlikna. Han kan vara rådgivare och ge moraliskt stöd i tider av påfrestningar.”* [61]

Föga förvånande finns det idag många definitioner, allt från enkla till mer komplexa. Alla är dock centrerade kring två primära funktioner av mentorskap, de karriär- och psykosociala funktionerna. Kram var först med att introducera dessa två distinkta domäner i hennes banbrytande forskning på arbetsplatsmentorskap. Hon förklarar mentorskap på följande sätt; *”…the name implies a relationship between a young adult and an older, more experienced adult that helps the younger individual learn to navigate in the adult world of work. A mentor supports, guides, and counsels the young adult as he or she accomplishes this important task.”*[62]

En stor del av forskningen därefter har bekräftat Krams upptäckter på området, forskarna har åtminstone enats om att mentorskap är ett instrument för individers tillväxt och avancemang. Detta är något som återspeglas i Murray och Owens definition av mentorskap; *”En medveten kombination till ett par av en person, som är kunnigare eller mera erfaren, och en annan person, som är mindre kunnig eller erfaren. Det överenskomna målet är att den mindre kunniga personen skall få lära och utveckla vissa kompetenser”*.[63]

De dramatiska förändringar som skett inom organisationer under de senaste åren i fråga om vem som besitter kunskapen och expertisen har gjort att de traditionella karaktäristikerna inte alltid längre passar den mer moderna mentor – adept profilen. I dagens läge är det inte ovanligt att en ung teknikkunnig anställd hjälper en äldre, både i ålder och anställning, individ att anpassa sig till dataålderns komplexitet.[64] Forskaren Bisk som är aktuell på 2000-talet har även han en syn på att det är adepten som skall stå i fokus och att dennes utveckling är den väsentliga. Han säger dock inget om vem som är mentor respektive adept, utan snarare att *”modernt mentorskap bör betraktas som att en person verkar som förebild, någon som har stor påverkan på sin adept”*.[65]

Ett tema som är återkommande inom mentorskapslitteraturen är aspekterna runt omkring relationer. Praktiskt taget all forskning inom området behandlar vikten av relationselementet, och det är i denna domän som mentorskapet har sin mystik. Eftersom relationsdynamiken är komplex och i ständig förändring är identifiering av hemligheterna som ligger till grund för framgångsrika mentorskapsrelationer ett relativt dunkelt forskningsområde. Tidigare forskning på detta visar att det finns en myriad av faktorer som påverkar hur en relation etableras och hur den upprätthålls, vilket till stor del är beroende av personlighet och behoven hos individerna likaväl som de omständigheter som har fört dem samman.[66]

Kram föreslog som tidigare nämnts att mentorskapsrelationer innehåller två separata men relaterade funktioner; den psykosociala och den karriärrelaterade. Den första kategorin har en

[61] Levinson J. Daniel (1979), *”Mannens åldrar”*, s. 106
[62] Kram E. Kathy (1983),*”Phases of the mentor relationship”*, s. 608
[63] Murray, Margo & Owen A. Marna (1992), s. 6
[64] Willis, Karen (2001), s. 20
[65] Bisk, Leonard (2002), s. 263
[66] Willis, Karen (2001), s. 29

psykosocial funktion där bekräftelse, självförtroende och vänskap inkluderas. Adepten förses med emotionellt och psykosocialt stöd, vilket syftar till att förbättra självförtroendet i adeptens yrkesroll. Den andra kategorin har en karriärfunktion där stöd, handledning, coachning, beskydd och introducerande av adepten i passande sammanhang ingår, detta för att öka adeptens kunskap om hur på ett effektivt sätt kunna navigera i företagsvärlden. Dessa två funktioner speglar mentorskapets skilda funktioner.[67] I ett väl genomfört mentorprogram, samverkar dessa två funktioner på ett meningsfyllt sätt.[68] Kram argumenterade också för att till fullo förstå vilken påverkan mentorskap har på karriärutveckling, måste den utvärderas i ett antal olika kontexter. I dagens samhällen är karriärutveckling inte längre bunden till en livslång relation med en organisation, istället är det högst sannolikt att de anställda kommer arbeta i flera organisationer under sitt yrkesverksamma liv, och i olika nivåer av instanser eller övergå till ett eget företagande.[69]

3.3 Formellt mentorskap

Ett formellt mentorskap uppstår genom att en tredje part, inom en organisation eller som extern part, för samman en mentor och en adept. Orsaken eller grunden till varför individer väljer att deltaga i formellt mentorskap varierar, likaväl som det formella mentorskapet kan ha olika mål med sin existens. Exempel på mål kan vara talangutveckling, förbättring av kunskaper, färdigheter och förmågor. Formellt mentorskap har vanligtvis också en på förhand bestämd tidshorisont.[70]

3.3.1 Relationskvalitet

För att mentorskap skall fungera måste det finnas en stark och förtroendefull relation mellan mentor och adept, byggandet av dessa relationer kan ta både tid, energi och engagemang. En enkel analogi är att relationen är vad som ”startar elden” i en mentorskapsrelation och utan någon gnista mellan mentor och adept är sannolikheten att få en storslagen start inte speciellt hög. Därför är det rimligt att tro att en klarare förståelse för dessa relationsfaktorer kan öka potentialen för att bygga positiva relationer inom formellt mentorskap, och eventuellt leda till sätt att ha dem ”glödande”, ”ta fart” och hålla sig ”brinnande” över tiden.[71] Eftersom formellt mentorskap startas av en tredje parts matchningsprocess snarare än en ömsesidig attraktion, kan det försvåra för mentorer och adepter att utveckla en nära och förtroendegivande relation. Å andra sidan, de specifika målen, tidslinjen och riktlinjer förknippade med många formella mentorskapsrelationer kan placera gränser på interaktionen mellan mentor och adept, detta är noterbart eftersom frekventa interaktioner av hög kvalitet i olika miljöer är viktiga för utvecklandet av en nära relation.[72] Kvaliteten i mentor - adept relationen är en kritisk faktor för att åstadkomma framgångsrika resultat utifrån ett mentorskap. Det tar tid för relationer att utvecklas, vilket kan vara ett annat dilemma vid formella mentorskapsrelationer, där tidsperspektivet vanligtvis är begränsat. Arbetsbördan hos chefer och liknande idag kan också hindra dem från att ställa upp ideellt som mentorer. Därför måste det finnas något som driver

[67] Kram E. Kathy & Isabella A Lynn (1985), *”Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development”*, s. 111
[68] Lindgren, Ulla (2000), *”En empirisk studie av mentorskap inom högre utbildning i Sverige – Innebörd, utformning och effekter”*, s. 59
[69] Waters, Lea et al. (2002), s. 108
[70] Eby T. Lillian & Lockwood, Angie (2005), *”Protégés’ and mentors’ reaction to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation”*, s. 443
[71] Willis, Karen (2001), s. 29
[72] Eby T. Lillian & Lockwood, Angie (2005), s. 444 f

mentorn till att deltaga i ett mentorskap.[73] Relationskvaliteten hänger ofta ihop med hur nöjd mentor och adept är med mentorskapet, upplevda fördelar för bägge parter och relationens djup. Det har diskuterats i forskning att mentorskap kan variera mycket i fråga om kvalitet och djup, det som framkommit är att desto högre kvalitet relationen har desto effektivare blir även mentorskapet.[74]

Ett bra mentorskap innebär att parterna kommer varandra nära, har förtroende för varandra och i informella samtal kan utbyta erfarenheter. Mentorskap kan innebära att adepten genom mentorn har en ”katalysator”, en person som underlättar, ger råd eller som sätter in denne i mentorns nätverk. En viktig aspekt på mentorskap är att det ska fokusera på att möta adeptens behov. Mentorskapet och dess relation bygger på en öppen tvåvägskommunikation med ömsesidig respekt och tillit.[75]

3.3.2 Identifiering, urvals- och matchningsprocess

Det är en fördel om tilltänkta adepter först erbjuds att delta i ett mentorprogram och därefter själva får anmäla sitt intresse att bli adepter. Något som resulterar i att de då är mer motiverade och beredda att satsa den tid och energi som krävs för att få till stånd ett fungerande mentorskap, likaväl är samma procedur lämplig för mentorer.[76]

När väl adepter och mentorer identifierats äger urvals- och matchningsprocessen rum. Det primära kriteriet för urval är att adepten måste vara motiverad till att utveckla nya eller vidga sina kompetenser. De måste vara beredda på att inta en aktiv roll i sitt eget lärande och utveckling.[77] Individer med högt lärande och målorientering anses vara motiverade av kompetensutveckling och antar utmaningar som utvecklar lärande, även om deras kunskap inom området är lågt.[78]

Det är lämpligt att låta adepten uttrycka sina önskemål om sin blivande mentor. Adepterna kan med ledning av sina personliga mål fundera över hur den mentor kan se ut som skulle kunna hjälpa dem att uppnå vissa mål.[79] Utmaningen för tredjepartarrangören är att skapa största möjliga sannolikhet för lyckade och framgångsrika mentorskapsrelationer mellan mentor och adept. De tre vanligaste kriterierna för att para ihop en mentor och en adept är bakgrund och intressen, utvecklingsbehov, expertis och arbetsnivå.[80] Vad har då mentorns bakgrund för betydelse? Det finns adepter som helst föredrar att få en mentor med samma utbildningsbakgrund eller som är verksamma inom samma yrke, medan andra föredrar mentorer från en helt annan bakgrund och bransch. Att inte ha samma bakgrund i mentorskapet innebär vanligtvis att mentor och adept har olika perspektiv, vilket leder till att blicken lyfts från detaljer och istället tvingas man att se helheten.[81] Studieresultat förser stöd

[73] Willis, Karen (2001), s. 33
[74] Allen D. Tammy & Eby T. Lillian (2003), *”Relationship effectiveness for mentors: Factors associated with learning and quality”*, s. 470
[75] Lindgren, Ulla (2000), s. 14
[76] Ibid., s. 23
[77] Murray, Margo & Owen A. Marna (1992), s. 117 f
[78] Egan Marshall, Toby (2005), *“The impact of learning goal orientation similarity on formal mentoring relationship outcomes”*, s. 489 f
[79] Ahlström, Gunilla (2002), *”Mentorskap – erfarenheter för personlig och professionell utveckling”*, s. 59
[80] Egan Marshall, Toby (2005), s. 489 f
[81] Ahlström, Gunilla (2002), s. 53

för teorin som säger att likheten hos parterna i ett mentorskap, som framhåller att ju mer homogen mentor - adept relationen är, desto större mentorsstöd och adept fördelar.[82]

3.3.3 Mentor

Mentorn framställs utifrån den forskning som finns som en erfaren och omdömesgill person med en bred och god livserfarenhet. En mentor är inte ute efter egen vinning, även om det i sig är utvecklande att vara mentor, utan mentorn ser istället en tillfredställelse i att hjälpa yngre personer framåt.[83] Det är viktigt att mentorn är ett föredöme för andra människor, det vill säga att vara en förebild för sitt handlande. En mentor bör också vara en klok och erfaren individ, en erfarenhet som inte nödvändigtvis bara kommer ifrån yrkeslivet utan även från livet i stort, men även vara en säker och trygg individ med god självkännedom. Mentorn bör vara en öppen och lyhörd person som både lyssnar utåt på adepten och inåt på sig själv. Mentorn bör ha ett större intresse av att andra utvecklas än sig själv. Mentorn bör inte vara en styrande person utan mer inriktad på att stödja.[84]

Mentorn skall utgöra ett stöd så att adepten får tilltro till sig själv och sina egna möjligheter att utvecklas.[85] En mentor hjälper adepten att upptäcka sina möjligheter, något som framförallt sker genom uppmuntring, bekräftelse samt byggande av självförtroende. Vad är då självförtroende? Självförtroende består av ett antal värderande attityder som vi har om vår egen person. Denna bild av oss själva är inlärd och inte medfödd, varav vi kan förändra vår bild av oss själva. Mentorer har en stor förmåga att styrka och stödja andra dels genom att ge dem beröm. Mentorn ser både starka och svaga sidor hos sin adept, de ger förslag till hur de svaga sidorna kan förbättras och hur de starka kan utvecklas ännu mer. En mentor upptäcker dolda resurser hos andra och lockar fram dessa så att de kommer till praktisk nytta. Mentorn skall inrikta sig på tillgångar och kompetens hos människor och inte brister och kritik, att påpeka brister och ge kritik är också en del av mentorskapet men framförallt handlar det om att bekräfta positiva sidor hos andra.[86] *”Mentors can help protégés advance as well as provide interpersonal support and friendship.”*[87] Mentorn tar ett patriarkaliskt intresse i adeptens karriär och erbjuder råd, coachning och konsultation för att förhöja karriärsutvecklingen och framgången för adepten.[88]

De flesta forskare är överens om att mentorn har en viktig uppgift när det gäller att stödja adepternas personliga tillväxt och professionella utveckling även om definitionerna varierar.[89] Mentorskap är för en mentor ett åtagande som kräver tid och vilket det i princip aldrig är någon finansiell vinning i. Vad som driver en individ till att bli en mentor är givetvis till stor del beroende av dess personlighet. Forskning har påvisat vissa generella drag som utrönts ur datainsamling om individer som är eller har varit mentorer. En stark bidragande faktor är att det har visat sig att mentorer utifrån mentorskapet erhållit ett förnyat intresse i deras sitt eget arbete. Den idealism och entusiasm som de ser hos adepterna har bidragit till att se saker ur andra perspektiv. En annan vanligt förekommande fördel med att vara mentor är mentorns egen personliga utveckling.[90] Willis uttrycker det så här; *”It would be foolish to think that*

[82] Egan Marshall, Toby (2005), s. 500
[83] Lindgren, Ulla (2000), s. 20
[84] Ahlström, Gunilla (2002), s 52f
[85] Lindgren, Ulla (2000), s. 14
[86] Nilzon R. Kjell (2004), *”Att vara mentor – om coachning på jobbet”*, s. 27f
[87] Hill Koger, Susan & Bahniuk H. Margaret (1998), *”Promoting career success through mentoring”*, s. 5
[88] Ibid., s. 4
[89] Lindgren, Ulla (2000), s. 19
[90] Willis, Karen (2001), s. 26

people do this (mentor) purely for the altruistic rewards".[91] Vanligtvis finns det även mer egocentriska aspekter som väger in. En ökad självkänsla i form av att en mindre erfaren person ber dig bli hans eller hennes mentor, en fråga som innebär att du är respekterad, beundrad och uppmärksammad i näringslivet.[92]

Mentorn bör närma sig mentorskapet med en förståelse om att som mentor är målet att ge guidning och rådgivning för adeptens utveckling, inte att skapa en adept eller klon av sig själv.[93] Rollen som mentor är inte helt problemfri utan kan också ha sina avigsidor, för att kunna leda adepten till relevanta aktiviteter och projekt, måste mentorn kunna säga vad som går bra och var det behövs mer övning. Det är viktigt att mentorn kan skilja på kompetent och ännu ej kompetent beteende hos adepten. För att "feedback" skall vara effektiv måste den bygga på en objektiv prestationsbedömning och innehålla positiv förstärkning av önskvärt beteende och visa eller instruera sådana beteenden som måste förbättras. Mentorns skicklighet i prestationsbedömning, coachning och feedback är väsentlig och grundläggande för mentorsrollen.[94]

3.3.4 Adept

Adepten behöver ta ställning till om han eller hon ska delta i ett mentorprogram eller välja en mer traditionell väg för sin och företagets utveckling. Att delta i ett mentorprogram kräver mycket initiativ och engagemang samt en vilja att lära och utveckla sig.[95] I ett mentorskap förväntas adepten att ta en aktiv del i sin egen inlärning och utveckling genom att tydliggöra sina behov för såväl sig själv som för mentorn. Härigenom öppnas möjligheter för adepten att utvecklas genom att denne får ta del av en mer erfaren persons erfarenhet, personliga mognad och kunskap.[96] Adepten måste ha en öppen inställning gentemot sin mentor och kunna klargöra sina behov och önskemål, utan att för den delen ha orealistiska förväntningar på mentorn. Mentorn skall framförallt vara ett bollplank för adeptens frågor och funderingar och underlätta adeptens eget beslutsfattande, och inte vara den som tar över adeptens problem.[97]

När adepten väl bestämt sig för att deltaga i ett mentorprogram kommer en viktig uppgift, nämligen att skapa personliga mål som skall eftersträvas med hjälp av mentorskapet. De personliga målen bör ha ett visst samband med mentorskapprogrammets övergripande mål.[98] Tydliga mål gör att adeptens roll i helheten framstår som klarare, så att adepten kan styra både sin verksamhet och sin egen utveckling. Personliga mål som adepten kan uppnå genom att gå med i ett mentorprogram är enligt Ahlström exempelvis:[99]

[91] Ibid., s. 26
[92] Murray, Margo & Owen A. Marna (1992), s.59
[93] Herbers, Angie (2004), *"The mentor quest"*, s. 10
[94] Murray, Margo & Owen A. Marna (1992), s. 63
[95] Ahlström, Gunilla (2002), s. 62
[96] Lindgren, Ulla (2000), s. 15
[97] Ibid., s. 23
[98] Ahlström, Gunilla (2002), s. 62
[99] Ibid., s. 21 f

- Att få ett ökat självförtroende
- Att växa som människa
- Att hitta sin profil
- Att få ökad självinsikt
- Att driva förändringar
- Att skapa strategier
- Att bli bättre på att hantera konflikter
- Att sätta gränser
- Att lära sig delegera
- Att finna och utveckla sin ledarroll
- Att utveckla sina medarbetare
- Att klara ensamheten

För att kunna förverkliga ett mål är det viktigt att veta var man befinner sig i förhållande till målet, något som låter väldigt elementärt och självklart, dock är det inte alltid så. En personlig vision kommer inifrån och den har en speciell destination, att den är en klar bild av vad man vill skapa, en bild av en önskad verklighet. Det glapp som kan finnas mellan vision och verklighet är en drivkraft, det som Senge benämner som kreativ spänning. Det är minst lika viktigt att ha en insiktsfull och korrekt bild av den nuvarande situationen som att ha en tydlig vision. Det finns två sätt att bli av med spänningen mellan vision och verklighet, dels att låta visionen närma sig verkligheten, det vill säga sänka sina ambitioner eller att låta verkligheten närma sig visionen.[100]

Adepten har mest att vinna och potentiellt också mest att förlora i ett mentorskap. En positiv mentorskapserfarenhet kan öppna upp en mängd nya horisonter medan en negativ kan ha stora konsekvenser. Lyckligtvis är inte katastroferna lika vanliga som succéerna, dock finns det i ett formellt mentorprogram en större potential för katastrof på grund av matchningsprocessen, vilken sker av tredje part.[101] Genom mentorskap erhåller en adept en större sannolikhet att lyckas, då färre misstag ökar sannolikheten för framgång. [102]

3.4 Lärande

Utvecklingen av lärande i de olika dimensionerna individ, team och organisation har identifierats som en av de mest kritiska faktorerna i vår ekonomiska framgång. Flera forskare rapporterar att organisationer behöver skaffa sig effektiva inlärningskapabiliteter om de ska klara sig i en komplex, konkurrensutsatt och föränderlig värld. *”Förmågan för företag och organisationer att skapa och utveckla lärande har blivit en viktig fråga om man ska överleva konkurrensen.”* Andra forskare menar *”att man måste skapa en ökad förståelse för att man skall kunna stödja de små- och medelstora företagen*”.[103] Lärande är en aspekt av all mänsklig verksamhet och det finns i varje trivialt samtal, handling eller händelse en möjlighet att individer eller grupper tar med sig någonting som kommer att användas i en framtida situation.[104] Lärande är något som är svårdefinierat, det finns dock inom forskningen en generell acceptans att lärande *”is the human process by which skills, knowledge, habit and attitudes are acquired and altered in such a way that behaviour is modified”*.[105]

Både adepter och mentorer har i undersökningar ansett lärande som den mest vanliga fördelen med att deltaga i ett formellt mentorprogram, mentor och adept igenkänner lärande som ett viktigt mål och resultat av deras relation. Mentorns roll har stor betydelse för företagarens lärande, genom mentorns insats kan företagaren lära sig nya metoder, koncept och tekniker för ledning av företaget. Att erhålla stöd från en mentor är direkt kopplat till ökat lärande hos adepten, medan en negativ erfarenhet ifrån relationen för med sig ett minskat lärande hos

[100] Senge, M. Peter (1995), *”Den femte disciplinen – den lärande organisationens konst”*, s. 141 f
[101] Willis, Karen (2001), s. 27
[102] Murray, Margo & Owen A. Marna (1992), s. 50
[103] Sullivan, Robert (2000), *”Entrepreneurial learning and mentoring”*, s. 161
[104] Säljö, Roger (2000), *”Lärande i praktiken – ett sociokulturellt perspektiv”*, s. 13
[105] Sullivan, Robert (2000), s. 160

adepten.[106] Syftet med mentorns rådgivning är förbättrande; att lära företagaren och stärka företaget. [107]

Lärande spelar således en central roll i mentorskapet och har uppmärksammats mycket i forskningen, i förlängningen har också mentorskap en viktig roll i skapandet av lärande organisationer. Inom relationen som uppstår i ett mentorskap kommer även mentorn vara med och lära sig i denna process. Till exempel så kan den yngre adepten dela med sig av information och kunskap som rör nyare teknologi eller ämnen på andra nivåer än den som mentorn är van vid. Att som mentor lära sig nya saker är en vanligt förekommande upplevd fördel med att vara mentor, då adepten kan vara en källa till värdefull information för mentorn.[108] Hezlett fann i sin empiriska studie om adepternas lärande att det vanligaste sättet som adepterna utvecklade sitt lärande var genom att observera sina mentorer. Adepterna lärde sig också från mentorernas förklaringar och genom interaktion med dessa.[109]

3.4.1 Dialog

Formellt mentorskap bygger på att mentor och adept träffas regelbundet och samtalar om för adepten angelägna frågor. Exakt vad som skall behandlas vid mentorns och adeptens samtal finns emellertid inte klart definierat någonstans, utan samtalsämnena styrs till stor del av adeptens individuella önskemål och behov samt i förekommande fall av det aktuella mentorprogrammets målsättning.[110]

Adepten utgör den drivande kraften i ett mentorskap och det är dennes uppgift att förbereda alla samtal med mentorn. Adepten kan aldrig komma till ett samtal med mentorn och säga att han inte vet vad de skall tala om. Han bör skriva ned aktuella frågeställningar och eventuellt förbereda mentorn på dessa några dagar innan mötet. Tillsammans med mentorn skall adepten föra en dialog, detta är en långsam process med avsikt att det skall ske ett lärande.[111] Samtalet, dialogen mellan mentor och adept, är en elementär faktor i en mentorskapsrelation. I en mentorskapsrelation ges möjligheter till att utveckla förmågan att både tala och lyssna samt att reflektera och analysera över innehållet i samtalen. Det är genom att lyssna och tala som mentor och adept lär känna varandra, paret träffas regelbundet just för att utveckla samtalet samtidigt som den personliga relationen genom detta förstärks och byggs upp.[112]

3.4.2 Personlig utveckling

En vanlig definition av personlig utveckling är att den inkluderar en persons alla egenskaper och möjligheter i en förening med karaktär, temperament, attityder, uppfattningar, värderingar, intelligens och moral. Därigenom kan personlighet anses inrymma alla aspekter av mänskligt beteende.[113] Som ett led i personlig utveckling ingår att uppnå personlig mognad. En av grundtankarna med mentorskap är just att det skall vara utvecklande primärt för adepten och därigenom bidra till dennes personliga mognad.[114]

---

[106] Hezlett A. Sara (2005), *”Proétéges learning in mentoring relationship”*, s. 507
[107] Johansson, W. Anders (1997), s. 65
[108] Allen D. Tammy & Eby T. Lillian (2003), s. 470
[109] Hezlett, Sara (2005), s. 521
[110] Lindgren, Ulla (2000), s. 59
[111] Ahlström, Gunilla, (2002), s.62
[112] Lindgren, Ulla (2000), s.60
[113] Ibid., s.67
[114] Ibid., s.68

3.4.3 Kunskap

”Kunskaper är något man använder i sitt handlande i vardagen och en resurs med vars hjälp man löser problem, hanterar kommunikativa och praktiska situationer på ändamålsenliga sätt.”[115]

I en strikt bemärkelse kan kunskap endast skapas av individer. En organisation kan inte skapa kunskap utan den skapas av dess individer, däremot så förser organisationen kreativa individer och förser dem med en kontext i vilken de kan generera kunskap. Inom kunskapsteorin görs en åtskillnad mellan ”tacit knowledge” och ”explicit knowledge”, vilket motsvarar tyst respektive explicit kunskap. Tyst kunskap är personlig och kontextbaserad och är därför svår att formalisera och kommunicera. Explicit kunskap refererar istället kunskap som är överförbar i ett formellt och systematiskt språk. Nonaka och Takeuchi uttrycker det så här; *”Knowledge that can be expressed in words and numbers represents only the tip of the iceberg of the entire body of knowledge”*. Erfarenhetskunskap tenderar att vara tyst kunskap, fysisk och subjektiv medan rationell kunskap tenderar att vara mer explicit, andlig och objektiv. Tyst kunskap skapas ”här och nu” medan explicit kunskap handlar om tidigare händelser eller objekt ”där och då”.[116]

Mentorskap är en process som involverar människor då det handlar om att hjälpa andra individer att växa och starta en inlärningsprocess som leder till personlig utveckling. Det finns några viktiga förutsättningar för en sådan process. Dessa är; kunskaper, färdigheter och förhållningssätt, tre områden som går in i varandra. Kunskaper är något som vi skaffar oss, färdigheter är något som erhålls genom att praktisera det som vi lärt oss. Förhållningssätten varierar mellan olika situationer och dess krav på oss.[117]

Organisatorisk kunskap är en viktig blandning av immateriella resurser som kan vara källan till hållbara konkurrensfördelar. Kunskap tillstår företaget en mer noggrann förutsägelse av beskaffenheten och den kommersiella potentialen hos förändringar i omgivningen men också lämpligheten av strategiska och taktiska beslut.[118]

3.5 Tillväxt

Det går knappt att öppna en dagstidning eller ekonomisk facktidning utan att hitta honnörsordet ”tillväxt”, den oerhört starka fixeringen just vid begreppet tillväxt gäller både för företagen och samhället i stort. Begreppet tillväxt används ofta opreciserat som ett allmänt mått på välfärd. Tillväxt anses vara någon form av universalmedicin för att utveckla välfärdssamhället, råda bot på sjukdomstillstånd i samhällsekonomin och lösa problem på regional och lokal nivå.[119] För olika regioner används ofta ordet tillväxt i de outtalade syftena att utveckla näringslivet och öka sysselsättningen. När regioner i Sverige blivit ”överhettade” har olika regeringar ”kylt ner” dessa genom att till exempel öka skattetrycket eller minska tillgången på investeringsfonder. Om en region har haft en svag tillväxt har detta stimulerats genom till exempel bidrag, sänkta arbetsgivaravgifter och investeringar.[120] Växande företag förknippas ofta med framgång, som i sin tur uttrycks i välstånd och lönsamhet, det senare är

[115] Säljö, Roger, (2000), s. 125
[116] Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995), *”The Knowledge-Creating Company”*, s. 59 f
[117] Nilzon R. Kjell (2004), s. 14
[118] Wiklund, Johan & Shepherd, Dean (2003), *“Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and The Performance of Small and Medium-Sized Businesses”*, s. 1308
[119] Johannisson, Bengt & Lindmark, Leif (1996), s. 73
[120] Ibid., s. 87 f

dock inte alls självklart. Det ständiga sökandet efter ett tillväxtföretag och så kallade vinnare är fåfäng, även om förbättrad tillgång till riskkapital och ökat antal startbidrag naturligtvis stimulerar nyföretagandet så sker ett stort antal konkurser varje år. *”Vad som skiljer framgångsrika företag och företagare från andra är deras förmåga att lära av egna och andras kriser och motgångar och omsätta lärdomar i handling.”*[121]

Organisationsstrukturen måste möjliggöra skapandet av maximalt kundvärde, för att göra detta krävs bland annat möjlighet till en nära kontakt med övriga omgivningen och dess företagsledande entreprenörer. Drivkraften i alla dessa processer är viljan och motivationen att utveckla företaget och att få det att växa, denna tillväxtorientering måste ständigt hållas vital för alla i den växande organisationen. Entreprenören och den övriga organisationen lär sig under resans gång, det kontinuerliga lärandet är i sig lika viktigt som tillväxtorientering.[122] På samma sätt måste det växande företaget ständigt ompröva vilka resurser som måste finnas för att framställa kundvärdet, dels de som måste finnas internt och dels de som måste hämtas externt. Mer eller mindre fasta allianser med resursviktiga aktörer, individer och företag, måste hanteras och omprövas kontinuerligt. Nya relationer måste till, de gamla som inte längre bidrar med något till företaget måste avslutas. Företagets kärnkompetens måste ständigt uppdateras och fördjupas.[123]

I strävan efter att förstå småföretagen och det som sker i dessa måste vi förstå de krafter som driver skilda former av tillväxt. Det finns både externa och interna faktorer som samvarierar på särskilt lyckosamma vis och därmed gynnar tillväxt i olika former. Det finns tydliga bevis för att individen spelar en stor roll för tillväxt. Penrose är en klassisk författare inom tillväxtområdet, hon menar att de mänskliga resurserna som finns i företaget kan tjänstgöra som drivkrafter. Hon lyfter fram sambandet mellan tillväxt och individens vilja att få makt genom att presentera entreprenören som imperiebyggare. Andra författare har lyft fram sambandet mellan individens vilja att agera, att nå ett oberoende eller ett behov av att prestera. Gemensamt för dessa författare är att individens centrala roll har lyfts fram när det gäller skapandet av tillväxt.[124]

3.5.1 Mått på tillväxt

Begreppet tillväxt är väldigt svårt att precisera och mätningar av tillväxt kan vara diskutabla. Några mått som förekommit vid bedömning av om ett företag vuxit eller ej är förändring i:[125]

- Omsättning (fakturerad försäljning, rörelseintäkter)
- Marknadsandel
- Antal anställda

Ett sätt att mäta ett företags tillväxt är att använda dess omsättning, det vill säga försäljningen i svenska kronor. Därigenom kan det urskiljas hur pass väl företaget lyckats på marknaden, hur mycket som har lyckats säljas till kunderna.[126] Genom att titta i ett företags resultaträkning hittas omsättningen lätt på översta raden, genom att jämföra omsättningen över tid erhålls tillväxten per år. Ytterligare analys kan dock göras för att undersöka om

[121] Johannisson, Bengt & Lindmark, Leif (1996), s. 73
[122] Hultman, Claes M (2001), *”Marknadsföring för tillväxt – Affärsprocesser och växande företag”*, s. 80
[123] Ibid., s. 80
[124] Mattson, Pia (2001), *”Perspektiv på tillväxt – en studie av småföretagares tillväxtintentioner”*, s. 23 f
[125] Andersson, Jan-Olof et al. (2002), *”Lönsam tillväxt – praktisk affärsekonomi”*, s. 19
[126] Ibid., s. 22

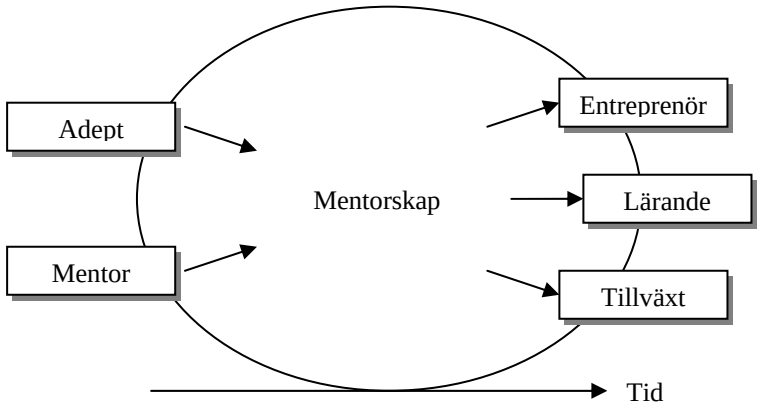
företaget har haft en tillfredställande tillväxt, detta kan göras genom att analysera inflation, om marknaden vuxit, om konkurrenterna vuxit och om volymen i den egna verksamheten har ökat.[127]

Företagets marknadsandel kan vara ett mått på tillväxt, det är dock företagets marknadsandel i förhållande till de största konkurrenterna som räknas. Det hjälper inte att vår marknadsandel ökar från 10 % till 12 % om våra konkurrenter samtidigt ökar sina andelar mer. Ett vanligt sätt att jämföra relativa marknadsandelar är att mäta det egna företagets andelar med de tre största konkurrenternas andelar av den lokala marknaden. Hur ett företag definierar sin marknad har stor betydelse. Ett företag som är starkt specialiserat och har en snäv bestämning av marknaden kan antagligen presentera en större marknadsandel. Med stor marknadsandel ökar företaget sina möjligheter att vara mera kostnadseffektiva jämfört med sina konkurrenter, ett företag som är positionerat som marknadsledare har automatiskt ett stort förtroende på marknaden.[128]

Vad som avgör om ett företag är stort eller litet är något som inte är helt enkelt att svara på. Ett konsultföretag framhäver gärna antalet anställda, medan ett tillverkande företag hellre visar på mängden anläggningar. En reklambyrå med 500 anställda är troligen större än en reklambyrå med 300 anställda. Detta är dock är inte säkert, den mindre reklambyrån kanske köper tjänster av leverantörer för stora belopp, större än vad företaget självt producerar. Det innebär att den mindre byrån kan omsätta mer pengar än den större byrån. På samma sätt kan ett tillverkande företag som sätter samman olika underleverantörers komponenter begränsa sina anläggningstillgångar betydligt, då anläggningarna och maskinparken kan sägas finnas hos leverantören.[129]

3.6 Analysmodell

Vi kommer att analysera det empiriska materialet enligt följande modell:



Figur 2: Analysmodell[130]

[127] Andersson, Jan-Olof et al. (2002), s. 23
[128] Ibid., s. 10 f
[129] Ibid., s. 22
[130] Egen källa, (2006-05-02)

Entreprenörskapsteorin skall ge en grundläggande förståelse för vem entreprenören är, dock är det *entreprenörens egenskaper* som ligger till grund för analys av huruvida adepten utvecklat dessa till följd av mentorskapet. Både *mentor* och *adept* intar en aktiv roll i ett mentorskap, roller som förtydligas i den teoretiska referensramen. Tillsammans skapar de dock en relation som kan ge utrymme till ökat *lärande* och *tillväxt*, både personligt och i företagandet. Tillväxtteorin skall skapa en förståelse för dess betydelse för företagen och samhället i stort. Trots tidens betydelse för tillväxtbegreppet är vi intresserade av att se vilken påverkan mentorskapet har på tillväxten i adeptens företag, varpå de mått på tillväxt som presenterats ligger till grund för den fortsatta analysen av uppsatsens empiriska material. Hur utvecklas detta inom det tidsperspektiv som mentorskapet har?

4 EMPIRI

Kapitlet inleds med en fördjupad presentation av ALMI Företagspartner samt deras mentorprogram, därefter presenteras resultatet av studiens enkätundersökning. Även det empiriska material som vi samlat in genom våra kvalitativa intervjuer presenteras, i löpande textform och var och en för sig.

4.1 ALMI företagspartner [131]

”ALMI strävar efter att skapa rätt förutsättningar för företagen att lyckas genom att tillhandahålla rätt tjänster vid rätt tillfälle.”

ALMI är en koncern med ALMI Företagspartner AB som moderbolag och 21 regionala dotterbolag som bildades 1994, företaget bildades efter ett riksdagsbeslut om att det skulle skapas en ny organisation som skulle främja utvecklingen av mindre företag i Sverige. Staten är ensam ägare till moderbolaget som äger en majoritet i dotterbolagen, övriga ägare i dotterbolagen kan vara landsting, kommun eller kommunala samverksorgan. Staten ger årligen ALMI´s moderbolag ett driftsanslag som därefter fördelas på de olika dotterbolagen. De regionala ägarna betalar även ett driftsanslag som är grundat på ett avtal som är tecknat mellan moderbolaget och den regionala ägaren.

ALMI´s mål är att skapa tillväxt och förnyelse i det svenska näringslivet genom affärsutveckling och finansiering. ALMI arbetar för att förbättra innovatörers, nya och etablerade företagares möjligheter att utveckla och bearbeta sina marknader. Genom en kombination av ALMI´s tjänsteutbud ska de hjälpa till i ett företags olika faser, alltså hela vägen från idé till lönsamt företag. ALMI har idag 450 medarbetare där flertalet är konsulter och rådgivare, medarbetarna har en bred kompetens och många av dem har drivit företag och har en stor erfarenhet av näringslivet. ALMI driver också många olika projekt för att stimulera tillväxten i nya och etablerade småföretag.

4.2 ALMI´s mentorprogram

Ökat självförtroende, högre motivation, stärkt beslutsförmåga, en strukturerad affärsidé och kanske nya kontakter, vinningarna kan vara många, så beskriver ALMI Örebro sin satsning på mentorprogrammet. I ALMI Företagspartners regi erbjuds sedan april 2004 företagare i Örebro län, som varit aktiva i mindre än tre år, möjlighet att deltaga i ALMI Örebros 1-åriga mentorprogram. Projektet drivs av projektledarna Jimmy Wikholm och Gunnar Haneskog. Wikholm har tidigare forskat om mentorskap vid Örebro universitet men är numera knuten till ALMI. Förebilden till detta mentorprogram i Örebro har varit SCORE som är en del av SBA (Small Business Administration) i USA. De har lyckats väldigt bra med sitt mentorprogram och har idag tusentals mentorer över hela USA. Efter forskning från Örebro universitet har det visat sig att potentialen för mentorskap för nyföretagande är oerhört stort i Örebro, då drygt hälften av de tillfrågade 400 potentiella mentorerna var intresserade att ställa upp helt ideellt. Bland de 500 tillfrågade nyföretagarna i Örebro län visade det sig att 60 % var intresserade av att ta kontakt med ett mentorprogram i syfte att få en mentor.[132]

[131] http://www.almi.se/om_almi.html, (2006-03-20)
[132] ALMI, *”Företagsinterntmaterial”*, (2006-03-20)

Mentorprogrammet går ut på att individer som varit sysselsatta inom näringslivet med affärssinne, som företagsledare, beslutsfattare eller liknande oavsett ålder, via ett ideellt mentorskap ska kunna dela med sig av sin kunskap och på så vis hjälpa personer som är nyföretagare. Genom detta program hoppas ALMI öka kvaliteten och tillväxten på nyföretagandet genom att kompetensen återanvänds och ges vidare till en ny generation istället för att den kasseras.[133]

De ramar som är uppsatta för programmets utformning är att adeptens företag ej får vara äldre än 3 år och det skall bedrivas till 100 %. För adepterna är det helt kostnadsfritt att deltaga, detta eftersom att mentorerna ställer upp helt ideellt. ALMI sköter organisationen kring programmet och tar även kostanden för detta. Adepten får en personlig mentor och det är meningen att mentor och adept skall träffas en gång i månaden á 2 timmar under 1 års tid, men det är naturligtvis frivilligt att träffas oftare. Syftet är att mentor och adept tillsammans ska lägga upp en personlig handlingsplan för adepten i mentorsrelationen.[134]

Mentorerna i ALMI´s mentorprogram är både kvinnor och män som har haft olika positioner i arbetslivet exempelvis som affärskonsulter, mellanchefer, vd:ar och småföretagare. Enligt ALMI är det överraskande många höga chefer som tycker det är värt att sätta av ett par timmar för att de vill dela med sig av sina kunskaper.[135] Alla är lika värdefulla oavsett vilken nivå eller bransch mentorn är verksam i, framhåller Haneskog.[136] Mentor och adept beslutar tillsammans övergripande mål respektive delmål för deras gemensamma mentorskap, och de diskuterar vad som krävs för att uppnå dessa. ALMI framhåller att mentorn aldrig skall vara den som fattar besluten utan fungerar mer som ett bollplank och rådgivare, det är adepten som ska ta alla beslut. ALMI´s förhoppning är att adepten under 1 år skall utvecklas med hjälp av kunskapsöverföring från mentorn.[137]

”Örebro håller på att etablera sig som mentorskapets centralort i landet.”[138]

Målet var för det första året att få igång 50 mentorer och lika många nyföretagare, adepter. Ett mål som snabbt uppnåddes och nu startar grupper kontinuerligt. ALMI´s målsättning är att efter fem år kunna hjälpa 25 % av samtliga nyföretagare i Örebro län varje år. Om de genom mentorprogrammet kan hjälpa en del av alla dessa att överleva på marknaden betyder det därmed också mycket positivt i ekonomiska termer såsom fler företag, högre tillväxt, fler anställda och så vidare. I förlängningen är förhoppningen att mentorprogrammet skall lanseras i hela Sverige, detta är något som näringsminister Tomas Östros har gett besked om. Om de resultat som ALMI i Örebro har uppnått skulle nå en nationell nivå skulle det innebära att ALMI inom 1 år skulle ha 2 500 aktiva mentorer över hela landet, säger Haneskog.[139] Konsekvenserna av en sådan satsning skulle innebära mycket positiva följder för tillväxten och nyföretagandet i Sverige. Mentorerna ställer upp utan att få betalt så det som krävs för att få det genomförbart är en administration i varje län som organiserar det, vilket skulle vara ALMI. Det skulle innebära att alla län runt om i Sverige skulle agera lika och erbjuda samma möjligheter för alla Sveriges nyföretagare. [140]

[133] ALMI, (2006-03-20)
[134] Ibid., (2006-03-20)
[135] Ibid., (2006-03-20)
[136] Haneskog, Gunnar *”Intervju”*, (2006-03-20)
[137] ALMI, (2006-03-20)
[138] Nerikes Allehanda, NA 2, s.1 (2005-03-08)
[139] Haneskog, Gunnar (2006-03-20)
[140] ALMI, (2006-03-20)

4.3 Enkätundersökning[141]

Med vår presentation av enkätundersökningen har vi inte till avsikt att i detta avsnitt ge en detaljerad redovisning av alla frågor och svarsalternativ, utan snarare påvisa det som framträtt som viktigt. Där ett framträdande mönster ses över tid kommer denna att presenteras. För att presentationen skall bli enkel och överskådlig har vi valt att avrunda alla procenttal till närmsta heltal, den lilla felmarginal som detta kan medföra i vissa fall anser vi vara godtagbar. För den intresserade läsaren återfinns all statistisk data från undersökningen i bilaga 2.

4.3.1 Respondenternas bakgrund

Vi har utifrån ett visst antal variabler försökt att ge en övergripande beskrivning över respondenternas bakgrund.

Som figuren visar nedan är 92 % av mentorerna i mentorprogrammet män och 8 % är kvinnor. Adepternas könsuppdelning visar ett mer jämbördigt resultat då 60 % av adepterna är kvinnliga medan resterande 40 % är manliga adepter. Åldersspridningen är varierande. 95 % av adepterna återfinns i intervallen 20-59 år och nästan hälften av dessa i sin tur i intervallen 40-49 år. Av mentorerna återfinns 88 % i intervallen 40-70 år eller äldre, där den största delen är mellan 50 och 69 år gamla.

	Mentor	**Adept**
Kön		
Man	92 %	40 %
Kvinna	8 %	60 %
Ålder		
Yngre än 20 år	0 %	0 %
20-29 år	0 %	12 %
30-39 år	11 %	20 %
40-49 år	16 %	45 %
50-59 år	32 %	18 %
60-69 år	35 %	4 %
70 år eller äldre	5 %	0 %

Figur 3: Kön- och åldersfördelning

41 % av adepternas företag var mindre än 1 år gamla, 37 % var mellan 1-2 år och 14 % var mellan 2-3 år gamla vid tillfället för starten av mentorprogrammet. Företag som funnits i 9 år eller mer utgjordes av 4 %, något som kan förklaras av ett eventuellt övertagande av ett redan existerande företag. Adepternas verksamheter utgjordes av varor och tjänster enligt följande resultat; 18 % utgjordes av enbart varor, 35 % utgjordes av enbart tjänster medan 47 % av verksamheterna utgjordes av både varor och tjänster.

De flesta mentorerna i studien befinner sig i stadiet att de varit med i programmet i 5, 6 eller mer än 12 månader. Större delen av alla adepter återfinns i intervallet 1-8 månader.

[141] Enkätundersökning genomförd mellan 2006-04-27- 2006-05-11

Deltagarlängd	Adept	Mentor
1 månad	20%	3%
2 månader	8%	8%
3 månader	6%	8%
4 månader	12%	5%
5 månader	12%	16%
6 månader	12%	14%
7 månader	6%	5%
8 månader	10%	3%
9 månader	2%	8%
10 månader	4%	5%
11 månader	4%	8%
12 månader	0%	5%
Mer än 1 år	2%	11%

Figur 4: Deltagarlängd i mentorprogrammet

4.3.2 Presentation av enkätundersökning - adept

I vilken grad har mentorskapet bidragit till att öka din personliga utveckling, inom företagandet, med avseende på…

Att fatta snabba och bra beslut?
44 % av adepterna anser inte att mentorskapet ökat deras förmåga att fatta snabba och bra beslut. En relativt jämn fördelning av dessa återfinns hos de adepter som haft en mentor mellan 1 och 8 månader. 33 % av de i studien deltagande adepterna är dock av åsikten att mentorskapet haft en liten påverkan på denna förmåga. Att mentorskapet haft en stor påverkan på utvecklingen av företagandet med avseende på just att fatta snabba och bra beslut är 20 % av adepterna eniga om.

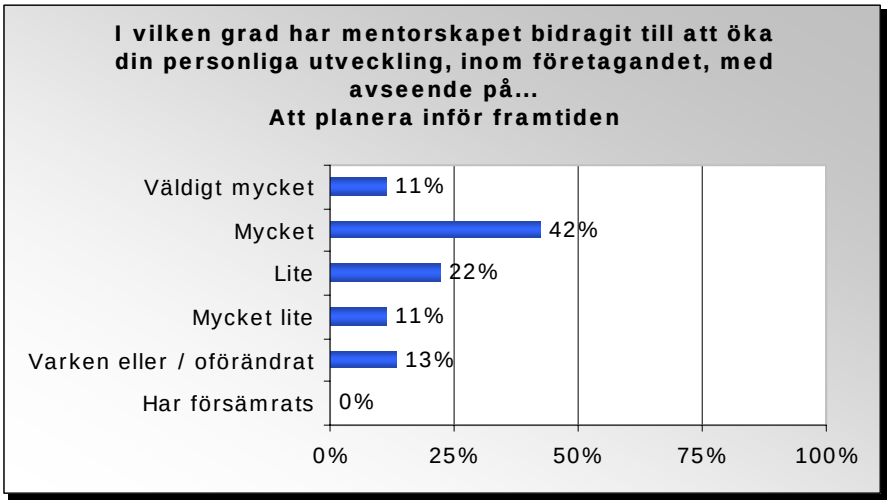
Initiativförmåga och ”ta för sig” i övrigt?
Mentorskapets inverkan på initiativförmågan hos adepterna erhöll i studien skilda meningar. 31 % anser att den är oförändrad, samma procentsats anser snarare att det skett en liten ökning av initiativförmågan medan 24 % anser att initiativförmågan genomgått en stor ökning till följd av mentorskapet. De adepter som anser att mentorskapet haft mest påverkan på deras initiativförmåga återfinns i tidsintervallet mellan 4 och 8 månader.

Kreativitet och nya idéer?
Av de i studien deltagande adepterna anser 42 % att de utvecklat sin förmåga till kreativitet och nya idéer i en stor eller väldigt stor grad till följd av mentorskapet. Att kreativiteten har påverkats i en liten eller mycket liten grad anser 42 % av adepterna, de resterande 16 % av adepterna anser sig inte fått någon påverkan alls av mentorskapet. De adepter som har varit med i mentorskapet i enbart 1 månad anser att mentorskapet har haft en sammantagen god påverkan på deras kreativitet, därefter ses en ökad kreativitetsförmåga efter 5 månader och framåt.

Självförtroende?
I fråga om ett ökat självförtroende som ett resultat av deltagandet i mentorprogrammet bedömer 33 % av adepterna att de har fått ett mycket bättre självförtroende, medan 31 % anser sig ha fått en aningen bättre självförtroende. Av de adepter som varit med under 1 månads tid anser 14 % att deras självförtroende ökat väldigt mycket till följd av att de gått

med i mentorprogrammet. Adepterna som återfinns mellan 9 och 11 månader anser alla att mentorskapet haft en stor eller en väldigt stor påverkan på deras självförtroende.

Att planera inför framtiden?



Figur 5: Adeptens framtidsplanering.

Utifrån de svar som erhållits från adepterna i undersökningen anser sig 53 % att de till följd av mentorskapet ökat deras förmåga att planera inför framtiden i en stor eller väldigt stor grad. 33 % anser sig fått en liten eller mycket liten påverkan av mentorskapet, medan resterande 13 % inte anser att de till följd av mentorskapet erhållit en ökad förmåga att planera inför framtiden.

Att se saker från olika samt fler perspektiv?

18 % av adepterna i studien anser att mentorskapet bidragit i väldigt stor grad till att de ser saker och ting från fler perspektiv nu än vad de tidigare gjort. 31 % anser att mentorskapet bidragit mycket, medan 24 % anser att mentorskapet bidragit lite och 16 % anser att det bidragit mycket lite till att få en ökad förmåga att se saker från fler perspektiv än vad som tidigare gjorts. De adepter som varit med i mentorprogrammet i 1 månad, har relativt jämt spridda åsikter över alla svarsalternativ, förutom en försämring som ingen ansåg att det fanns. Från 4 månader och framåt är adepterna mer eniga om den positiva påverkan som mentorskapet har haft gällande att se saker från olika samt fler perspektiv.

Engagemang?

Angående mentorskapets påverkan på adeptens eget engagemang inom företagandet, anser 38 % att de i en stor eller mycket stor grad ökat engagemanget. Lika många, 38 %, anser snarare att påverkan skett i en liten eller mycket liten grad. Att engagemanget är oförändrat till följd av mentorskapet anser 24 %. Mellan 4 och 8 månader in i mentorprogrammet anser adepterna att mentorskapet bidragit till ett större engagemang för det egna företagandet.

Att se och hitta möjligheter?

Att se och hitta möjligheter i den egna verksamhetens affärskontext är en förmåga som 40 % av adepterna anser att mentorskapet ökat i en mycket stor eller i en väldigt stor grad. Flest antal adepter (33 %) är dock av åsikten att mentorskapet bidragit till en liten ökning medan 7 % anser att det bidragit i en mycket liten grad ifråga om att se och hitta möjligheter i den omkringliggande företagskontexten. Återstående 20 % anser sig inte se någon förändring till följd av mentorskapet, detta speglar adepter som har varit i programmet en kortare tid. Efter 5

månader anser alla adepter att mentorskapet påverkat deras personliga förmåga positivt ifråga om att se och hitta möjligheter.

Att leda sitt företag?
Att mentorskapet bidragit till att öka den personliga utvecklingen ifråga om att leda sitt företag är 36 % av adepterna överens om att så har skett i en stor eller väldigt stor grad. Av adepterna anser sig 40 % att de utvecklat ledarskapsförmågan lite eller mycket lite. 24 % av det totala antalet adepter i enkätundersökningen anser sig inte se någon förändring av deras ledarskapsförmåga till följd av mentorskapet.

Att lösa de problem som uppstår?
31 % av adepterna i studien anser att mentorskapet resulterat i en ökad utvecklad personlig förmåga att lösa de problem som uppstår i en liten grad, 27 % anser att detta istället skett i en stor grad. Likartat antal, 29 %, av adepterna är snarare av åsikten att de anser att utvecklingen är oförändrad. Ju kortare tid som adepterna varit med i mentorskapet desto lägre har deras påverkan av mentorskapet varit. Ju längre adepterna varit med, desto mer koncentrerade svar och högre påverkan av mentorskapet på deras personliga förmåga att lösa de problem som uppstår.

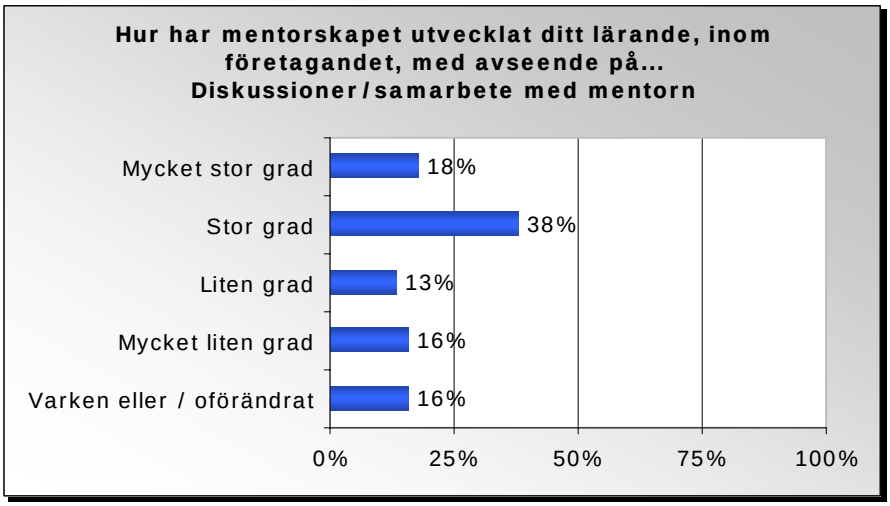
Hur har mentorskapet utvecklat ditt lärande, inom företagandet, med avseende på…

Observationer av mentorn?
31 % av adepterna i studien anser att de har utvecklat sitt lärande i stor eller väldigt stor grad inom företagandet genom observationer av mentorn. 40 % anser att lärandet har påverkats genom observationer i en liten eller mycket liten grad. Resterande 29 % anser att lärandet inte har påverkats alls genom observationer av mentorn.

Att mentorn har förklarat för dig?
9 % av adepterna anser i väldigt stor grad att deras lärande skett genom att mentorn förklarat för adepten, medan 27 % anser att så har skett i en stor grad. 40 % anser istället att deras lärande har utvecklats i liten eller mycket liten grad. Nästan en fjärdedel (24 %) av adepterna anser snarare att lärandet genom förklaringar från mentorns sida varit oförändrat till följd av mentorskapet.

Genom uppmuntring av mentorn?
46 % av adepterna anser att de i mentorskapet ökat lärandet till följd av uppmuntran från mentorn i en stor eller mycket stor grad. 36 % av adepterna anser snarare att uppmuntringarna bidragit till lärandet i en liten eller mycket liten grad. Nästan en femtedel (18 %), anser att deras lärande varit oförändrat till följd av mentorns uppmuntringar inom ramen för mentorskapet.

Diskussioner/samarbete med mentorn?
18 % av adepterna anser att deras lärande har utvecklats genom diskussioner med mentorn i en mycket stor grad. 38 % anser att lärandet från diskussioner utvecklats i en stor grad, medan 29 % anser att diskussionerna med mentorn bidragit i en liten eller mycket liten grad till det personliga lärandet. Utifrån adepternas svar i denna studie pekar resultaten på att lärandet genom diskussioner med mentorn i en större utsträckning framträtt i slutet av mentorprogrammet än i det tidiga skedet.



Figur 6: Adeptens lärande genom diskussioner.

Att själv pröva sig fram?
Av adepterna i enkätstudien anser sig 35 % ha lärt sig genom att själva pröva sig fram i en stor eller mycket stor grad, medan 42 % tycker att så har skett i en liten eller mycket liten grad. Att själv pröva sig fram som ett sätt att öka sitt personliga lärande var något som 22 % av adepterna inte ansåg hade skett till följd av mentorskapet.

I vilken grad har mentorskapet påverkat dig som person inom företagandet, med avseende på…

Ett stabilare agerande?
41 % av adepterna anser sig i en liten grad och 14 % i en mycket liten grad ha fått ett stabilare agerande till följd av mentorskapet, medan 18 % anser att stabiliteten i agerandet ökat i en stor grad. I mycket stor grad representeras av 7 % av adepterna. I början av mentorskapet återfinns adepter som ej har påverkats av mentorskapet i form av ett stabilare agerande, i ett senare skede i mentorskapet visar adepternas svar på att alla anser sig ha påverkats i någon grad.

Ett kompetentare agerande?
33 % av adepterna anser att de erhållit ett kompetentare agerande som ett resultat av mentorskapet i en liten grad, medan 22 % anser att de erhållit ett kompetentare agerande i en stor grad. Däremot är nästintill en fjärdedel (24 %) av adepterna av åsikten att mentorskapet inte påverkat dem till ett kompetentare agerande, dessa återfinns i intervallen 1-5 månader.

Att avhjälpa misstag som annars hade begåtts?
Att mentorskapet bidragit till att avhjälpa misstag som annars skulle ha begåtts av adepten håller 16 % med om att så har skett i en stor eller väldigt stor grad. Den största delen 59 %, återfinns under svarsalternativen liten eller mycket liten grad.

Öppna upp ”dörrar” till nya nätverk?
Att det utifrån mentorskapet skulle ha öppnat upp ”dörrar” till nya nätverk är något som 17 % av adepterna anser att så har skett i en stor eller väldigt stor grad. 33 % av adepterna anser att så har skett i en liten grad medan 20 % anser att mentorskapet har öppnat upp ”dörrar” till nya nätverk i en mycket liten grad. 29 % av adepterna anser att det är oförändrat.

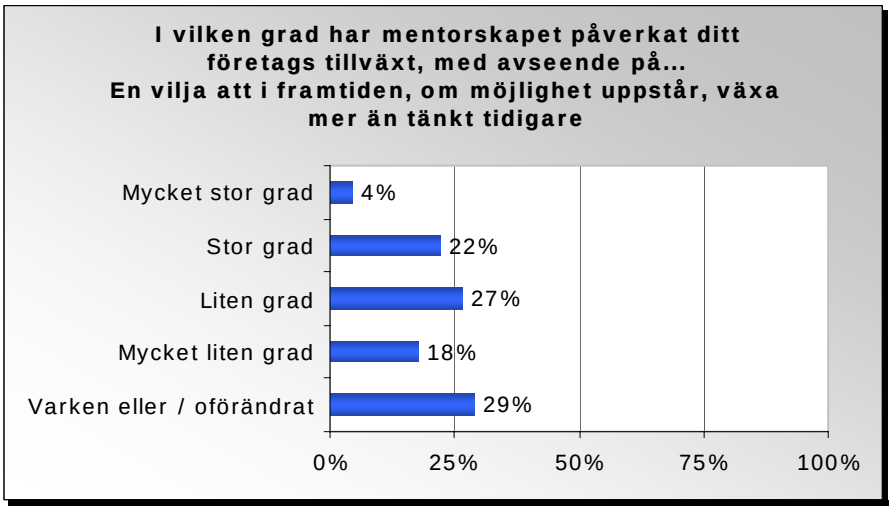
Att kunskapen inom företagandet ökat (konsten att driva företag)?
Utifrån mentorskapet anser 5 % av adepterna att deras kunskap om företagandet har påverkats och ökat i en mycket stor grad, 20 % anser att kunskapen ökat i en stor grad. 32 % av adepterna anser att kunskapen om företagandet har påverkats till följd av mentorskapet i en liten grad och 20 % anser att så har skett i en mycket liten grad. Resterande 23 % anser snarare att konsten att driva företag inte har påverkats alls av mentorskapet.

I vilken grad har mentorskapet påverkat ditt företags tillväxt, med avseende på…

Ökning av omsättningen?
Angående mentorskapets påverkan på adeptens verksamhetsomsättning anser 51 % av adepterna att någon påverkan inte existerar. 43 % av adepterna är av åsikten att mentorskapet i liten eller mycket liten grad påverkat omsättningen. Resterande 6 % anser att omsättningen har påverkats i en stor eller mycket stor grad.

Ökning av marknadsandel?
53 % av adepterna anser att mentorskapet inte haft någon inverkan på företagets tillväxt i form av växande marknadsandelar. 16 % anser dock att mentorskapet i en mycket liten grad påverkat marknadsandelarna positivt medan 27 % anser att det skett i en liten grad.

En vilja att i framtiden, om möjlighet uppstår, växa mer än tänkt tidigare?



Figur 7: Adeptens vilja att i framtiden växa mer än tänkt tidigare.

I denna fråga är resultaten relativt jämnt fördelade. Det är 26 % av adepterna som anser att mentorskapet påverkat deras företags tillväxt med avseende på en vilja att i framtiden, om möjlighet uppstår, växa mer än tänkt tidigare i en stor eller mycket stor grad. Nästintill en tredjedel (29 %) av adepterna bedömer att deras vilja att växa i framtiden inte har påverkats av mentorskapet.

Positiv till att anställa, om möjlighet uppstår, än tänkt tidigare?
Största delen (44 %) av adepternas svar återfinns i kategorin som säger att de inte blivit mer positiva till att nyanställa som ett resultat av mentorskapet. Samma andel, alltså 44 %, av adepterna har svarat att mentorskapet i en mycket liten eller liten grad påverkat deras inställning till nyanställningar. Resterande 11 % anser att mentorskapet har påverkat företaget i fråga om att anställa i en stor grad.

Att göra större investeringar, om möjlighet uppstår, än tänkt tidigare?
Majoriteten (51 %) av adepterna anser att mentorskapet påverkat deras företagstillväxt i termer av att göra större investeringar än tänkt tidigare i en liten eller mycket liten grad. De som var av åsikten att mentorskapet inte har påverkat dem till att göra större investeringar än tänkt tidigare, utgörs av 38 %. Däremot anser 11 % att mentorskapet påverkat deras vilja att göra större investeringar än tidigare tänkt i en stor eller mycket stor grad.

Hur bra var din relation med mentorn, med avseende på...

Regelbundenheten i era träffar?
51 % av adepterna i studien fann att deras relation till mentorn varit bra med avseende på regelbundenheten i träffarna. De adepter som fann det mycket bra bestod av 26 %. 12 % ansåg att regelbundenheten inte var bra medan 5 % av adepterna inte alls tyckte att den varit bra i relationen till mentorn.

Lära dig nya saker från mentorn?
Med avseende på att lära sig nya saker från mentorn anser 72 % av adepterna att de i en stor eller mycket stor utsträckning gjort det inom relationen till mentorn. 19 % av adepterna svarade varken eller/oförändrat medan 9 % anser att relationen inte varit bra eller inte alls bra ifråga om att lära sig nya saker från mentorn. Utifrån respondenternas svar urskiljs ett mönster där lärandet från mentorn ökar i takt med den tid som adepterna har varit delaktiga i mentorprogrammet.

Att mentorn hade en bakgrund som varit till nytta för dig?
81 % av adepterna anser att relationen till mentorn varit bra eller mycket bra med avseende på att mentorn hade en bakgrund som var till nytta för adepten. 14 % ansåg att relationen var oförändrad, medan 5 % anser att mentorns bakgrund inte alls varit till nytta för dem själva.

Att mentorn hade de kunskaper och erfarenheter som varit till nytta för dig?
57 % av adepterna i studien anser att relationen till deras mentor var bra därför att mentorn hade kunskaper och erfarenheter som var till nytta för adepten. Att dessa kunskaper och erfarenheter i en mycket stor utsträckning varit till nytta för adepten, var en åsikt som delades av 24 % av adepterna. 17 % av adepterna anser att relationen varken har eller inte har påverkats av mentorns kunskaper och erfarenheter.

Att du tog en aktiv roll i mentorskapet?
Av adepterna som deltog i denna studie anser 79 % av dem att relationen till mentorn varit bra eller mycket bra med avseende på hur pass aktiv roll adepten intagit i relationen. 17 % svarade varken eller, därav anser de sig inte ha intagit en aktiv roll i relationen till mentorn. 5 % av adepterna anser att relationen inte alls varit bra ifråga om att adepten tog en aktiv roll i mentorskapet.

Att era diskussioner omsattes till praktiska handlingar?
72 % av adepterna anser att relationen till mentorn varit bra eller mycket bra med avseende på huruvida diskussionerna inom ramen för mentorskapet omsattes till praktiska handlingar. Däremot ansåg 23 % att diskussioner som lett till praktiska handlingar varken varit bra eller dåligt för relationen, medan 4 % av adepterna är av åsikten att relationen inte varit bra eller inte alls bra med hänsyn till detta.

Att du var engagerad genom hela mentorskapet?
26 % av adepterna i studien anser att deras eget engagemang i mentorskapet varken varit bra eller dåligt för relationen till mentorn, medan 65 % är av åsikten att det egna engagemanget varit bra eller mycket bra. 10 % av adepterna anser att deras relation till mentorn inte varit bra eller inte bra alls i fråga om att adepten varit engagerad genom hela mentorskapet.

Utifrån de kommentarer som adepterna i studien har gett, har vi försökt att hitta gemensamma nämnare. Detta för att underlätta för läsaren, så att en klar och tydlig blick av det aktuella materialet kan ges, istället för en massa upprepade kommentarer. I sammanställningen finns ingen tolkning gjord från vår sida.

Vad fann du mest stimulerande med mentorskapet?
Utifrån adepternas egna formuleringar om vad de fann som mest stimulerande med mentorskapet, är det överlag ett samstämmigt intryck som ges. Några vanligt förekommande fraser angående vad adepterna fann mest stimulerande med mentorskapet kan sammanfattas i följande; *”Nya idéer, uppmuntran och stöd”*, *”Nya infallsvinklar”*, *”Kunskapen och tron på sig själv som min mentor har”*, *”Utbytet, engagemanget och hans förmåga att öppna för nya möjligheter”*, *”Kompetent, inspirerande mentor”* eller *”Bollplank och ökad kompetens inför beslut”*.

Vad har varit mest negativt med mentorskapet?
Många av adepterna ansåg sig inte hitta något direkt negativt med mentorskapet, eller har åtminstone inte ännu upplevt något negativt. Medan andra framhöll saker som att *”min mentor har inte så mycket tid”*. Tidsaspekten är en återkommande kommentar, främst att mentorn inte har så mycket tid, men även att mentorskapet också är tidskrävande för adepten.

Personkemin har i vissa fall varit bristfällig mellan mentor och adept, en adept uttrycker det såhär; *”att jag och mentorn inte riktigt talar samma språk”*. En av adepterna anser att dennes mentor är en *”torr strikt man”*, något som anses som negativt eller att adepten helt enkelt inte var nöjd med sin mentor och *”hade velat ha en bättre mentor”*. Även mentorns bristande branschvana i adeptens bransch var en återkommande kommentar om det negativa med mentorskapet.

Vad var det som främst fick dig att gå med som adept i ALMI´s mentorprogram?
En vilja att utveckla sig själv som företagare men också företaget i sig är ett återkommande område bland adepternas kommentarer angående vad det var som främst fick dem att gå med i ALMI´s mentorprogram. Så här uttrycker en adept detta; *”jag har ingen tidigare erfarenhet av företagare och inser att jag behöver all stöttning som går att få”*. En annan adept uttrycker det såhär; *”behov av externt stöd och strategisk rådgivning”*.

Att få ta del av någon annans kunskaper och erfarenheter, i detta fall i form av mentorn, är ett annat återkommande tema i adepternas kommentarer angående vad det var som främst fick dem att vilja deltaga i mentorprogrammet. *”Att få en mentor att bolla idéer och tankar med, och att få tips och råd från någon med erfarenhet.”* Mentorns kunskaper och erfarenheter ger som en adept uttryckte det en *”chans att se min verksamhet utifrån någon annans blick och världsbild”*.

Möjligheten till nya kontakter och nätverk är ytterligare en återkommande orsak till varför nyföretagare väljer att deltaga i ett sådant här mentorprogram. En adept uttryckte det på

följande vis; *”Inget att förlora, bra med kontakter”*. Medan en annan ansåg att just *”skapa nätverk”*, var den primära drivkraften för deltagandet i mentorprogrammet.

”Behövde stöd i vilken riktning jag skulle gå med mitt företag samt större nätverk.” En kommentar som sammanfattar de viktigaste orsakerna till varför nyföretagare väljer att anmäla sig som adept och därtill skaffa sig en mentor, nämligen att företagaren behöver stöd, vilket sker med hjälp av mentorns erfarenheter och kunskaper samt möjligheterna som mentorskapet för med sig gällande nya kontakter.

Vilken var din främsta behållning av mentorskapet?
Det som varit den främsta behållningen av mentorskapet skiljer sig åt i varje unikt fall. Flertalet adepter påtalar den förmedling av kunskap som skett inom ramen för mentorskapet som den främsta behållningen. Exempel på detta är; *”bättre kunskap om företagande”* och *”att tro på min ide, kunna lansera den och höja mitt självförtroende som företagare”*. Kontakter och öppnade dörrar till större nätverk för adepten ses också som en stor behållning från mentorskapet.

Relationen med mentorn som person framhävs också; *”en mycket god vänskap med mentorn och ett ömsesidigt utbyte samt en större tilltro till att satsa framåt även om det kostar lite”*. En av adepterna framhåller att denne haft en *”inspirerande mentor”*.

Övriga kommentarer?
Vissa av adepterna anser sig inte ha varit med i mentorprogrammet tillräckligt lång tid för att kunna lämna helt korrekta svar. Andra förtydligar att de *”valde fel mentor”*, *”inte har använt min mentor”* eller mentorn *”blev inte det bollplank jag tänkte”*. Medan andra lämnar mer positiva kommentarer såsom; *”bra initiativ”* och *”bara positivt”*.

4.3.3 Presentation av enkätundersökning - mentor

I vilken grad som mentorn bidragit till att öka adeptens personliga utveckling, inom företagandet, med avseenden på…

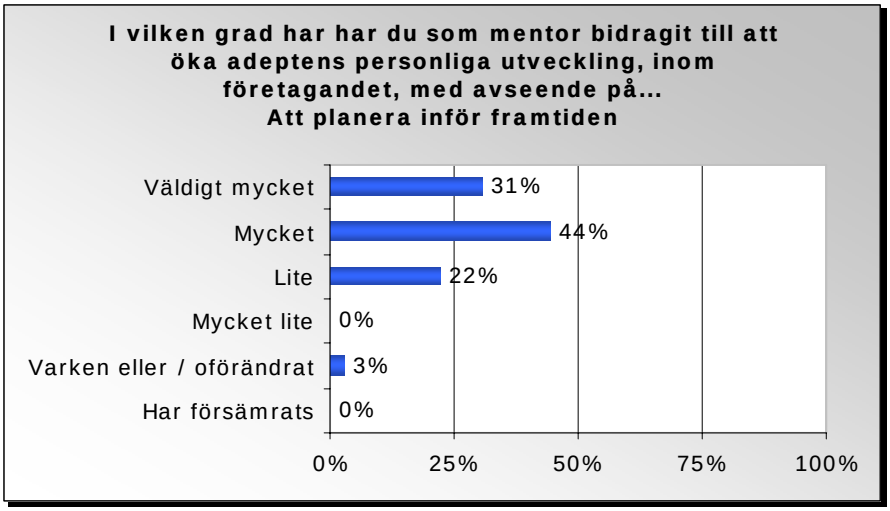
Att fatta snabba och bra beslut?
Enligt denna studie anser sig mentorerna ha bidragit till utvecklingen av adeptens förmåga att fatta snabba och bra beslut. Ingen av mentorerna anser dock att deras adept utvecklats väldigt mycket men 39 % anser att deras adepter utvecklats i stor grad medan 50 % anser att det skett i liten grad eller i en mycket liten grad ifråga om deras förmåga att fatta snabba och bra beslut inom företagandet. 11 % anser att förmågan är oförändrad. Mentorerna ser en tydlig positiv förändring efter 4 månader och framåt i en ökad förmåga att fatta snabba och bra beslut.

Initiativförmåga och ”ta för sig” i övrigt?
56 % av mentorerna anser sig haft en inverkan i en hög eller mycket hög grad på deras adepters personliga utveckling i form av deras initiativförmåga, medan 33 % anser sig ha haft en liten inverkan på adeptens ökade initiativförmåga. Resterande 12 % av mentorerna framhåller att de anser sig haft en mycket liten eller ingen inverkan alls på adeptens initiativförmåga. Efter 6 månader och framåt anser mentorerna att förmågan utvecklas i en större grad.

Kreativitet och nya idéer?
Här återfinns en positiv bild på mentorernas påverkan på adeptens utveckling när det gäller kreativitet och nya idéer, 61 % av alla mentorer anser att de i en mycket stor eller väldigt stor grad genom mentorskapet påverkat adeptens kreativitet. 33 % anser sig istället ha haft en påverkan i en liten grad på denna förmåga. Från och med 3 månader är det ingen mentor som har svarat lite eller varken eller/oförändrad utan svaren återfinns bland de mer positivare svarsalternativen.

Självförtroende?
50 % av mentorerna anser att i avseende på självförtroende att de bidragit mycket eller väldigt mycket till adeptens ökade självförtroende, medan 38 % anser att de bidragit till en viss del. 12 % av mentorerna anser sig ha påverkat i en mycket liten eller ingen grad alls till adepternas självförtroende. De som anser sig inte ha påverkat alls återfinns i månad 1 och 2 in i programmet.

Att planera inför framtiden?



Figur 8: Adeptens förmåga att planera inför framtiden.

Adeptens förmåga att planera sin verksamhet inför framtiden, visar i denna studie att 75 % av mentorerna anser sig ha hjälpt adepterna med detta i en stor eller väldigt stor utsträckning. 22 % anser sig ha bidragit i en liten grad till adeptens personliga utveckling när det gäller att planera inför framtiden. Generellt sett över tiden har denna förmåga utvecklats.

Att se saker från olika samt fler perspektiv?
Mentorernas svar visar att 49 % anser sig ha bidragit mycket till adeptens vidgade mångtydighet. Att i en väldigt stor grad inverkat på att adepten ser saker från olika perspektiv bedömer 23 % av mentorerna sig ha gjort, samma procentsats (23 %) anser att så har skett i en liten grad. De mentorerna som anser att adepten utvecklats i väldigt stor grad finns utspridda från 3 månader och framåt.

Engagemang?
I fråga om engagemang hos adepten anser mentorerna att de har bidragit i stor eller mycket stor grad till en sammanlagd summa om 48 %, de mentorer som anser sig påverkat i mycket stor grad återfinns i 6 månader och framåt. Detta medan 45 % anser sig ha inverkat på adeptens engagemang i företagandet i en liten eller mycket liten grad, däremot anser sig 6 % av mentorerna inte att de genom mentorskapet påverkats engagemanget alls.

Att se och hitta möjligheter?
58 % av mentorerna i studien anser sig ha påverkat mycket i fråga om adeptens förmåga att se och hitta möjligheter, dessa speglar mentorerna som befinner sig från 3 månader och framåt i mentorprogrammet. 19 % av mentorerna anser sig ha påverkat till viss del medan 11 % däremot anser sig ha påverkat väldigt mycket till ökandet av adeptens förmåga att se och hitta möjligheter gynnsamma för den egna verksamheten.

Att leda sitt företag?
Utifrån de svar som erhållits från de deltagande mentorerna i studien är fördelningen mellan svarsalternativen förhållandevis jämn. Mentorer som anser sig ha haft en liten respektive stor påverkan på adeptens förmåga att leda sitt företag erhåller 33 % vardera, medan de mentorer som ansåg sig ha en mycket liten inverkan respektive en mycket stor påverkan erhåller 14 % vardera.

Att lösa de problem som uppstår?
42 % av mentorerna har inom ramen för mentorskapet ansett sig bidragit i mycket stor grad till adeptens personliga utveckling i fråga om att lösa de problem som uppstår. De som anser sig ha bidragit lite representeras av 47 % av mentorerna. De mentorer som ansåg att de inte alls påverkat adeptens förmåga att lösa problem som uppstår utgörs av 6 %.

Hur bra var relationen med din adept, med avseende på…

Regelbundenheten i era träffar?
Enligt mentorerna i studien har relationen i mentorskapet med avseende på regelbundenheten i den samma varit mer än tillfredställande då 42 % av mentorerna svarat att den varit mycket bra medan 33 % anser att den varit bra. Ingen av de deltagande mentorerna i studien anser att regelbundenheten i deras relation till adepten varit dålig, men dock ansåg 25 % att den varit varken bra eller dålig.

Lära adepten nya saker?
Angående hur bra relationen har varit i avseende på att lära nya saker, anser 50 % av mentorerna att det varit bra, medan 25 % av mentorerna anser att lärandet varit mycket bra, respektive att lärande varit oförändrat.

Att du lyckades föra över vissa av dina kunskaper och erfarenheter?
58 % av mentorerna anser att relationen till adepten varit bra ifråga om att mentorn lyckats föra över vissa av sina kunskaper och erfarenheter till sin adept, något som 25 % anser har skett i en mycket stor utsträckning. 17 % av mentorerna anser snarare att de varken på ett bra eller dåligt sätt kunnat överföra sina kunskaper och erfarenheter till sin adept.

Att du tog en aktiv roll i mentorskapet?
En övervägande del, 56 %, av mentorerna i studien anser att relationen till adepten varit bra ifråga om mentorn intagit en aktiv roll, medan 25 % anser att relationen istället varit mycket bra. 19 % av mentorerna anser att de varken tagit en bra eller dålig aktiv roll. Från och med 8 månader har mentorerna bara använt svarsalternativen mycket bra och bra.

Att du var engagerad genom hela mentorskapet?
Angående mentorernas eget engagemang i mentorskapet anser 28 % av mentorerna att deras engagemang i relationen till adepten varit varken bra eller dåligt. Emellertid ansåg 50 % av

mentorerna att relationen till deras adept varit bra ifråga om huruvida mentorn var engagerad genom hela mentorskapet, återstående 22 % av mentorerna anser att relationen varit mycket bra ifråga om det egna engagemanget.

Att era diskussioner omsattes till praktiska handlingar av adepten?
56 % av mentorerna anser att relationen varit bra med avseende på att diskussioner som förts mellan mentor och adept sedermera omsatts till praktiska handlingar. 28 % anser att så har skett i en mycket stor utsträckning, emellertid anser 17 % av mentorerna att mentorskapet varken på ett bra eller dåligt sätt lett från diskussioner till praktiska handlingar. Från och med 6 månader och framåt anser alla mentorer att det varit bra eller mycket bra.

Att du lärde dig nya saker från adepten?
Hur pass bra relationen till adepten varit med avseende på att mentorn lärde sig nya saker från adepten, anser 50 % att den är oförändrad och således anser de sig inte ha lärt sig något nämnvärt från adepten. Andra hälften av mentorerna anser att relationen varit positiv i bemärkelsen av mentorns lärande från adepten, där 39 % anser att relationen varit bra och 11 % anser att den varit mycket bra.

Utifrån de kommentarer som mentorerna i studien har gett, har vi försökt att hitta gemensamma nämnare. Detta för att underlätta för läsaren, så att en klar och tydlig blick av det aktuella materialet kan ges, istället för en massa upprepade kommentarer. I sammanställningen finns ingen tolkning gjord från vår sida.

Vad fann du mest stimulerande med mentorskapet?
Det som mentorerna fann mest stimulerande med mentorskapet är givetvis individuellt men ett visst mönster kunde urskiljas ur materialet. Citat som; *”trevligt att få dela med sig av sina erfarenheter”*, *”att hjälpa till och vara till nytta”* och *”att vara behövd”* är några grundläggande variabler som mentorerna fann stimulerande med mentorskapet.

”Att kunna hjälpa adepten att växa och utvecklas” är en annan stimulans med mentorskapet. Mentorerna fann även *”se verksamhet från andra sidan”*, *”nya affärsområden och nya kulturer”* och *”nya erfarenheter”* som det mest stimulerande med mentorskapet.

Vad var mest negativt med mentorskapet?
Den tidsaspekt som mentorskapet medför var den vanligast förekommande kommentaren angående vad som mentorerna anser som det mest negativa med mentorskapet. Kommentarer såsom att det *”tar mycket tid i anspråk”* eller att *”min tid har varit begränsad”*, stödjer detta.

Även mer specifika kommentarer utifrån de unika relationerna mellan mentor och adept erhölls; *”svag beslutsamhet hos adept”* eller *”att få in tänkande på att långsiktigt utveckla ett företag”* som negativa aspekter med mentorskapet. En av mentorerna framhöll också att det är *”lätt att bli, eller känna ett tryck om, att bli operativt inblandad”*.

De fanns också de mentorer som ansåg att *”ingenting var väl egentligen negativt”*.

Vad var det som främst fick dig att ställa upp som mentor?
Utifrån de kommentarer som mentorerna i studien lämnat framstår mentorns erfarenheter och kunskaper och dess överföring till andra i behov av dem som det som fick de flesta mentorer att ställa upp i mentorprogrammet. En kommentar lyder som följer; *”vill gärna bjuda på mina erfarenheter och kunskaper”*, medan en annan framhåller *”glädjen att dela med sig"* eller

”möjligheten att delge andra mina yrkeskunskaper, lära mig själv nya saker samt skapa nätverk”.

Nyttokänslan hos mentorerna är grundläggande. Som en mentor uttrycker det; *”har alltid velat hjälpa till med allt som har med företagande att göra”*, eller en annan som framhäver *”viljan att handleda”*. Ett intresse för företagande och ett samhällsengagemang återspeglar en stor del av mentorernas drivkrafter till att ställa upp på att ikläda sig rollen som mentor.

Vilken var din främsta behållning av mentorskapet?
Det som mentorerna i studien anser som den främsta behållningen av mentorskapet är högst personligt, merparten har dock nämnt nyttan att kunna hjälpa andra *”att se adepten utvecklas”* samt en utveckling av adeptens verksamhet.

Nya kontakter och insikter i andra branscher men även *”inspirationen av nyföretagandet och kontakten med nya kulturer”* är andra behållningar utifrån mentorskapet. En mentor uttrycker sin främsta behållning med mentorskapet som *”inspirerande att lukta lite krutrök”*.

Övriga kommentarer?
Utifrån de kommentarer som mentorerna lämnat urskiljs några som mer positiva; *”mentorprogrammet är den bästa utvecklingen en nyföretagare kan få!”*, *”alla som vill bli framgångsrika behöver en mentor”* och *”detta är kul och intressant varför jag gärna ställer upp igen om det passar in”*.

En viss negativitet finns dock gällande; *”tidsaspekten svår när adepten är ensamföretagare”*, *”det svåraste var att motivera adepten till uthållighet”* och *”släpp inte igenom vem/vilka som helst som adepter, var lite mer kritiska!”*.

4.4 Kvalitativa intervjuer

4.4.1 Adept A

Adept A driver sedan 1 år tillbaka ett företag inom hälsobranschen och erbjuder konsulttjänster till företag och organisationer. Adept A har tidigare erfarenheter av företagande genom sin sambo som drivit eget företag i 15 år samt en arbetslivserfarenhet från branschen. Adept A har haft sin mentor i 1 år.

Adept A började fundera på att söka till mentorprogrammet efter att ha läst en annons i tidningen, sedan fick adepten även ett brev med ett erbjudande från ALMI som resulterade i att adepten sökte till mentorprogrammet. Förväntningarna var som det utlovades i annonsen att få tillgång till ett ”bollplank” som har lite tips och idéer. Adept A:s sambo har drivit företag i 15 år så adepten är inte helt obekant med företagande men anser att det är mycket bra att ha någon vid sidan av som är oberoende att diskutera med. Eftersom Adept A redan är bekant med företagande låg intresset mer i hur Adept A skulle kunna nå ut med sitt företag och andra marknadsföringsfrågor. Adept A anser sig själv inte vara en ”säljare” och behövde mer kunskaper inom just detta område, men även att få hjälp med att slippa vissa fällor som nyföretagare annars kan råka ut för, var önskvärda. Adept A:s övergripande mål med mentorskapet var först och främst att få lite hjälp med att skaffa uppdrag till sin verksamhet.

Relationen med mentorn har varit mycket bra, de har kunnat prata både jobb och privata saker, vilket har resulterat i en trevlig stämning mellan de båda. Adept A anser dock att sin

mentor inte riktigt har haft de kunskaper som Adept A anser skulle ha varit önskvärda, mentorn har inte själv drivit ett eget företag och har inte haft så bra koll på vad Adept A gör i sin bransch. Mentorn har dock haft ett mycket stort nätverk som mentorn delat med sig av, förtydligar Adept A. Mentorn har hjälpt till med kontakter som adepten har försökt att sälja in sig hos, främst ligger detta på Adept A själv men mentorn har hjälpt mycket genom att förmedla kontakter och att mentorn gett tillåtelse att användas som referens. Mentorn har inte bara förmedlat kontakter utan *”min mentor har peppat mig och lyft mig som företagare”*. Tack vare detta anser Adept A att det hela har varit mycket positivt. Den främsta behållningen av mentorskapet är just att mentorn har peppat Adept A att ta för sig mer fast det ibland har varit tuffa perioder utan jobb, vilket bidragit till att Adept A anser sig ha blivit mycket tuffare med hjälp av sin mentor. Ett exempel på mentorns råd var att deltaga i ”promotionbåten” vilket är en tillställning för företagare av olika slag i syfte att bygga nätverk, Adept A säger att anmälningsavgiften på 1500 kronor har betalat igen sig tiofaldigt. Adept A framhåller att en hel del kontakter har knyts genom träffandet av andra mentorer och adepter inom samma mentorprogram, vilket resulterat i ett större kontaktnät än tidigare. Adept A anser att dennes kunskap har ökat genom mentorskapet, trots att det sedan tidigare redan fanns hyfsade kunskaper om företagandet. Adept A och dennes mentor har i sin relation ibland diskuterat ihop, men mentorn har också kommit med konkreta råd, annars har Adept A själv tagit beslut för att sedan visa detta för mentorn för att diskutera vad Adept A har gjort och varför.

Adept A kan inte komma på något direkt negativt med mentorskap, även om det inneburit att en del kvällar fått avsättas och det har blivit långa dagar, menar Adept A. Generellt anser Adept A att mentorskap är mycket positivt då det finns någon kunnig och erfaren person att diskutera med. Själv har Adept A till viss del den fördelen hemma men för andra som inte har någon kontakt med företagande anser Adept A att det är mycket viktigt och skapar en trygghet att det finns någon att vända sig till. *”Då får man råd och hjälp och slipper göra misstag som både kostar pengar och tid.”* Företaget har på senare tid fått in en del uppdrag och mentorn och Adept A:s samarbete har till viss del övergivit marknadsföringsåtgärderna för att gå vidare i verksamhetens utveckling.

4.4.2 Adept B

Adept B driver en relativt nystartad verksamhet inom säkerhetsbranschen tillsammans med dennes partner, tillika också adept i mentorprogrammet, som dock inte deltog vid intervjutillfället. Adept B har aldrig tidigare drivit företag men har en stor erfarenhet från branschen. Adept B tillsammans med sin kompanjon har haft en mentor inom ramen för ALMI´s mentorprogram i drygt 1 år.

Adept B fick reda på att ALMI drev ett mentorprogram genom sin revisor, själv visste adepten inte om att det fanns ett organiserat mentorprogram att tillgå i Örebro. Eftersom Adept B tillsammans med sin kompanjon driver en relativt nystartad firma sökte de kontakt med ALMI, de sökte av den anledningen att de ville få ta del av en erfaren persons kunskap och att det skulle kunna utveckla företaget.

Relationen med mentorn har fungerat jättebra, säger Adept B. *”Vi har fått tagit stor del av mentorns breda kunskap, vilket har gett nya insikter.”* Något vi i och för sig skulle ha fått så småningom, men nu får vi det i ett tidigare skede, menar Adept B. Det har varit bra att mentorn kommit med nya och friska idéer, det har även varit bra att mentorn är oberoende och dessutom kommer från en annan bransch, fortsätter Adept B. Adept B anser sig tillsammans med sin kompanjon ha fått hjälp av att deras mentor utvecklat en förmåga att se saker från

olika vinklar i en större grad än vad de tidigare gjorde, utan mentor hade allting tagit längre tid, framhäver Adept B. I ett litet företag jobbas det hårt med att utföra det som drar in pengar, det vill säga själva kärnverksamheten, vilket gör att själva företagandet kanske glöms bort. Med en mentor lyfts själva företagandet in och detta blir också en viktig del i verksamheten, resonerar Adept B. I relationen med mentorn har Adept B tagit sig tid att fundera och diskutera utvecklingen av företaget, något som annars är svårt att få tiden att räcka till. Som egen företagare funderas det ofta på saker och ting gällande den egna verksamheten på fritiden. Det är just sådana tankar som Adept B framhåller som de senare har tagit upp med mentorn och diskuterat. Med mentorn har det förts diskussioner om olika alternativ tills de kommit fram till en bra lösning på ett problem eller möjlighet, framhåller Adept B.

Ungefär i mitten av mentorsperioden fick adept B och dennes kompanjon ett erbjudande om att bli uppköpta av ett större företag. I och med detta gick många diskussioner med mentorn åt till att fundera på om verksamheten skulle säljas eller inte och till slut kom vi fram till att vi i egen regi ville fortsätta driva vårt företag, säger Adept B. Företaget har haft en positiv utveckling och planer finns på att nyanställa. Med mentorn har det diskuterats vad som krävs för att bli arbetsgivare, frågorna har gällt till exempel hur mycket extra pengar som måste dras in för att det ska vara lönsamt att nyanställa, säger Adept B.

Adept B tycker generellt sett att mentorskap är en mycket bra idé, särskilt med tanke på att *”när man är nyföretagare är det mycket att tänka på och man har oftast inte kunskap om allt”*. Med en mentor fås mycket hjälp med både enkla och svåra saker som annars kan gå fel. Mentorn ger även mycket stöd, något som kan behövas i början när man startar ett eget företag. Det finns ju mycket information att hämta på olika ställen men en mentor är ju inriktad och engagerad för just ditt företag vilket känns väldigt bra, resonerar Adept B. *”Man kan säga att en mentor bidrar med mycket erfarenhet och stöd som man nödvändigtvis inte annars skulle ha fått.”* Detta är ju oerhört breda begrepp men täcker in allt det jobb som mentorn lägger ned, mer specifikt har mentorn och adepterna till exempel diskuterat bokföring och hur resultat bör se ut för att det ska vara hållbart i framtiden, avslutar Adept B.

4.4.3 Adept C

Adept C driver sedan drygt 3 år tillbaka ett företag som importerar arbetskläder från Kina för att sedan sälja dessa vidare till återförsäljare runt om i Sverige. Adept C har inte själv tidigare drivit företag men har egenföretagare i sin närmaste omgivning genom delägare i den egna verksamheten, samt en lång erfarenhet av arbetskläder och branschen. Adept C har haft sin mentor under 1 års tid.

En förfrågan erhölls från projektledarna på ALMI om deltagande i mentorprogrammet och Adept C kände direkt att detta skulle kunna vara någonting mycket givande. Adept C sökte inget ekonomiskt kunnande eller ekonomisk rådgivning i mentorskapet då dessa kunskaper finns i den närmaste omgivningen utan sökte snarare ett ”bollplank” där man kan diskutera olika saker på en annan nivå utan en direkt koppling till varandra. *”Som nystartad företagare har man ett behov att träffa någon och diskutera olika frågor och då gärna med en utomstående person, detta blir extra viktigt om man driver ett företag själv”*, framhåller Adept C. Adept C:s kompanjon sitter även i samma lokaler med sitt andra företag, och Adept C har en stor tillgång till rådgivning om företagande även från detta företag. Men som nystartad företagare och helt oerfaren är detta något som är mycket viktig och det finns säkerligen mycket att fråga om och att diskutera, resonerar Adept C.

Adept C valde mentor själv då de nästan arbetar i samma bransch och mentorn har stor erfarenhet från denna bransch. Adept C har varit mycket nöjd med mentorns kunskap och erfarenhet och säger *”min mentor är mycket intressant och man skulle kunna prata mycket mer eftersom mentorn har en mycket bred kunskap och är en duktig företagare”*. Adept C har ofta tagit med olika frågor som denne anser vara viktiga och som sedan har diskuterats med mentorn. Tillsammans har de pratat om allt möjligt i koppling till företagandet till exempel produkterna, affärsidén, likviditeten men även att få balans i likviditeten. I ett företag av denna karaktär är företaget tvunget att ligga ute med mycket pengar för att få hem produkterna till Sverige, alla banker är idag väldigt rädda och kräver stora garantier och de tar ju bara en liten del av risken, resonerar Adept C. När Adept C berättade för banken vilken mentor denne hade blev banken väldigt nöjda. De har pratat om kärnvärden och mervärden, att fylla varumärket med någon nytta så att det står för någonting. Detta är något som mentorn har varit väldigt duktig på och har stor erfarenhet inom, anser Adept C. Med mentorn har de tillsammans försökt att bygga upp planer inför framtiden, då speciellt i fråga om material och produkter. Adepten anser att det är viktigt och bra att utnyttja sin mentors erfarenheter och ta till vara dessa för det är en stor tillgång. *”Mentorn har även varit en stor inspirationskälla för mig”*, säger Adept C.

”Vid olika träffar med de andra mentorerna och adepterna sätter man sig ner och diskuterar och tar del av andras erfarenheter mellan varandra.” Det finns mycket som har varit väldigt bra med mentorskapet och jag har fått ett större nätverk än jag tidigare hade, anser Adept C som också tycker att *”det är väldigt nyttigt att komma ut och träffa andra företagare då man bygger upp en slags trygghet mellan varandra”*. Generellt anser Adept C att en mentor kan hjälpa företag med sitt kunnande, nätverk och erfarenhet att förhindra att det uppstår problem som skulle kunna leda till problem inom företaget. Adept C har svårt att komma på någonting negativt att säga om mentorskap.

4.4.4 Mentor A

Mentor A arbetar för en stiftelse som tillhandahåller EU-pengar. Under sitt yrkesverksamma liv har Mentor A arbetat med företagare i olika sammanhang, men har inte varit egen företagare. Mentor A har varit mentor i 1 års tid.

Under sin yrkesverksamma karriär har Mentor A sett de fällor som vissa nyföretagare kan ställas inför, med sin erfarenhet och kunskap vill Mentor A medverka till att om möjligt reducera dessa för adepten. Genom att delta i ett mentorprogram ges också tillgång till ett utökat nätverk, dels genom alla de adepter som deltar men också deras respektive mentorer, något som Mentor A har funnit mycket givande. Adepten som sammanförts med Mentor A är egenföretagare inom hälsovårdsbranschen, att få inblick i en helt ny bransch där det sedan tidigare inte finns någon nämnvärd kunskap finner Mentor A både lärorikt och stimulerande. Relationen har fungerat bra, det har varit en öppen dialog parterna emellan. Mentor A´s stora nätverk har varit behjälpligt för adepten, resonerar Mentor A, då det som nyföretagare inte alla gånger är så lätt att få de rätta kontakterna.

Något som flitigt diskuterats mellan mentor och adept är försäljning och då primärt *”hur man säljer sig själv”*, för att visa att företaget finns och vilka tjänster som erbjuds, detta finner Mentor A vara oerhört viktig för nyföretagandet. Både handfasta råd och konkreta tips från mentorns sida har omsatts till praktiska handlingar av adepten. Mentor A framhåller att det inte under några omständigheter är mentorns uppgift att gå in och styra adeptens verksamhet, utan snarare fungera som ett ”bollplank” och en rådgivare.

Mentor A finner inga som helst nackdelar med ett mentorskap och tror att det kan vara ett sätt att få bukt med en viss del av bortfallet av nyföretagare efter ett tag. Men framhåller *”att en viss fluktuation av företag samtidigt måste finnas”*.

4.4.5 Mentor B

Mentor B är egenföretagare sedan drygt femton år tillbaka och arbetar som organisations- och managementkonsult. Mentor B:s arbete innebär att utveckla styrning och ledning i olika organisationer men även att agera som handledare och coach. Tidigare har Mentor B arbetat 22 år som chef i olika befattningar inom Örebro Kommun, varav det finns en lång erfarenhet av att ha eget ansvar för en verksamhet. Mentor B har varit mentor i drygt 1 år.

Mentor B har tidigare varit mentor i ett annat mentorprogram arrangerat av Örebro Promotion, det var utifrån den erfarenheten som erbjudandet kom om att deltaga i ALMI´s mentorprogram. Vanligtvis är det en mentor och en adept som paras ihop i ett mentorskap, faktum är dock att det kan vara två eller flera personer som går ihop och startar ett företag. Detta var något som Mentor B fick erfara som mentor till två företagare inom säkerhetsbranschen, en bransch som skiljer sig kraftigt åt mot det som Mentor B vanligtvis arbetar med och som det inte sedan tidigare fanns någon nämnvärd kunskap om. Detta ses som också ses som en utmaning att lära sig mer men också vad Mentor B med sin kunskap och erfarenhet kan tillföra adepterna i mentorskapet. Mentor B hade vid tillfället för sin egen företagsstart tillgång till en mentor, något som anses ha varit till mycket stor nytta, varpå nyttan med mentorskap och dess betydelse är självklar. Efter drygt 15 år som egen företagare har massor av kunskaper och erfarenheter hunnits skaffas, vilka Mentor B anser sig skyldig att dela med sig av till andra. Mentor B har på olika sätt arbetat med samhällsnytta i hela sitt liv, mentorskap är ett sätt att bidra till det, *”dessutom är det roligt!”*, säger Mentor B. Mentorskap ligger till viss del mycket nära Mentor B:s yrke, något som inte anses som negativt.

Mentor B och dennes adepters relation har fungerat utomordentligt bra, Mentor B framhåller också att det kanske inte alltid är det lättaste då adepten består av två företagare. Mentor B förtydligar att det måste arbetas med deras inbördes relation för att vara adepterna till hjälp, då det är två adepter med skilda personligheter. Mentor B anser sig ha haft god hjälp av sina professionella kunskaper i denna relation, detta för att kunna vara de behjälpliga och ställa frågor som bidrar till en utveckling av deras verksamhet. Engagemanget har från mentorns sida varit stort, likväl som adepternas engagemang också har upplevts som stort. *”De tycker att det är hjälpsamt.”* Mentor B framhåller att ofta är det så att personen är duktig och kunnig på sitt område och sätter därefter i gång och sen är man plötsligt företagare, själva företagandet är något som det vanligtvis ägnas för lite tid och kraft på. Tillsammans med sina adepter har Mentor B funderat mycket kring vad det innebär att vara företagare. Är man två, och i synnerhet när de skall gå in i en arbetsgivarroll, har de pratat ganska mycket om vad det innebär att vara arbetsgivare. Det har fokuserats på att ge starthjälp, något som är bra i sig och behövs, men mentorskap är något annat. Därför att det tar tid att blir företagare, *”det här att vara företagare kan man inte lära sig på annat sätt än att göra det”*. Mentor B framhäver att det är viktigt som mentor att ställa frågor, även att kunna ställa obekväma frågor till adepten, för att kunna hjälpa till. *”Att tänka i olika termer, hur skall vi göra, vad är bra, vad fungerar, vad vill vi?”* Funderingar som inte alltid är de lättaste, men enligt Mentor B oerhört viktiga att ha koll på.

Tillsammans satte de upp mål för mentorskapet, vad adepterna ville se för utveckling, varav det fanns en viss arbetsplan att arbeta efter. Givetvis har det även funnits utrymme för andra frågor och funderingar som dykt upp under mentorskapets gång. De flesta målen som sattes upp har uppfyllts, adepterna ska anställa mer personal, står beredda att köpa en egen fastighet samt uppnått en högre lönsamhet. Mentor B anser sig ha stor fördel av sin yrkesroll i detta sammanhang. Mellan träffarna har adepterna haft olika uppdrag att arbeta med, allt för att kunna utveckla företaget på ett bra sätt. Affärsplanen har arbetats igenom ordentligt men även en sådan sak som att tydliggöra vem företagets kunder är. Mentor B och adepternas träffar och diskussioner har resulterat i tydliga mål för hur företaget skall se ut i framtiden, mål för marknadsföringen har formulerats samt strategier för att kunna uppnå dessa.

Mentor B anser sig se en positiv förändring hos adepterna, trots att de är otroligt olika har de utvecklats på sitt unika sätt. *”Samtalen förs på en mer medveten nivå”*, otvivelaktigt anser sig Mentor B ha gjort nytta för adepterna, men framför allt bidragit till en långsiktig utveckling. Mentor B tror också att mentorskap är samhällsekonomiskt lönsamt, särskilt att skapa förutsättningar för att göra det.

4.4.6 Mentor C

Mentor C är VD för ett företag inom skobranschen, där Mentor C ansvarar för driften av flertalet olika bolag inom skodon. Mentor C är väldigt engagerad i arbetsfrågor och sitter också med i flertalet styrelser, både svenska och internationella samt föreläser även vid olika universitet runt om i Sverige. Mentor C har varit mentor under 1 års tid.

Bakgrunden till varför Mentor C ställde upp att medverka i mentorskapet är att mentor C redan från början har valt att utanför sin yrkesroll ha *”samhälliga relationer”*. För mig är det nog det att jag har mina teorier och tolkningar av verkligheten, jag har ju mina bilder av hur jag anser att saker och ting fungerar. Om jag kan dela med mig av dessa och sen se att andra människor adapterar och arbetar utifrån dem och ser att det var rätt, *” that´s enought for me”*, säger Mentor C. Det hjälper mig och identifierar att jag själv också gör rätt i mitt företags vidareutveckling.

Mentor C ställde upp i mentorprogrammet under en förutsättning, att adepten måste vara införstådd med att dennes tid är ytterst begränsad. Trots den något begränsade tiden hos mentorn har mentorskapet fungerat mycket bra, anser Mentor C. Det mest grundläggande som Mentor C ser som sin roll i mentorskapet har varit att fråga adepten hur denne skall kunna konkurrera och om det görs på rätt sätt. Adeptens grundkunskaper ligger också till grund för hur mentorskapet fortskrider, enligt Mentor C. Men även hur man formulerar sig kring en verksamhet, *”alltså förstår adepten vad en affärsidé är, förstår adepten vad förhållanden mellan affärsidén och strategier och mål relativt praktiska handhavanden. Har adepten någon bild där så att han känner så här skall jag arbeta.”* Vid första tillfället mellan adept och mentor drogs riktlinjer upp för vad som behövdes arbetas med i adeptens verksamhet. Mentor C ansåg att adepten hade en för klen affärsidé, adeptens uppgift har sedermera blivit att hitta på olika sätt att förstärka denna. Detta är något som har diskuterats flitigt för att adepten skall få en mer utvecklingsbar grund samt utifrån vilka grunder som denne skall konkurrera med övriga på marknaden. *”Hur gör jag mig själv mer intressant som grundkoncept gentemot den potentiella marknaden som jag har”*, detta är inget som mentorn kan göra utan det måste komma från adeptens övertygelse om behovet, enligt Mentor C. Som anser att som mentor måste ställa frågor för att på så vis hjälpa adepten att komma till insikt om vissa saker.

I mentorskapet är olika nyttor ett begrepp som diskuterats flitigt. Mentor C framhåller att det är oerhört viktigt att adepten *”måste börja marknadsföra dina nyttor och fördelar och du måste blåsa upp dem så att du fångar kunder som tycker just dina fördelar är bra”*. Generellt sett är detta något som Mentor C anser vara av yttersta vikt för att kunna konkurrera på dagens marknader. Kanske kan småföretagare med dess litenhet slinka före och ge nyttor före de stora företagen, något som diskuterats väldigt mycket.

Att mentor och adept i detta par agerar på marknader som ligger ytterst nära varandra, vilket har resulterat i att många av de tips och idéer som mentorn bidragit med kommit utifrån dennes egna erfarenheter från sitt företagande inom detta specifika område. Mentor C har även delat med sig av kunskaper och erfarenheter generellt om företagare, då det finns en gedigen erfarenhet av just företagandet. Ibland har relationen präglats mer av diskussion och ibland mer av konkreta tips på till exempel marknadsföringsåtgärder, enligt Mentor C. Som småföretagare kan det bitvis vara motigt och förr eller senare möts motgångar, Mentor C menar att *”man får inte hänga läpp och får inte deppa”*, snarare bita ihop och komma igen.

Mentorskap som fenomen anser Mentor C vara en mycket bra och givande företeelse, då enskilda personer som har erfarenhet av yrkeslivet för över en del av sina kunskaper till dem som verkligen behöver det. Det kan i många fall handla om sådana kunskaper som inte lärs ut i olika utbildningssammanhang utan sådana kunskaper som erhållits utifrån praktiska handlingar och erfarenheten. Vissa saker går bara inte att lära ut, man måste ha upplevt dem, många gånger är det också en oerhört viktig information, framhåller Mentor C. *”Det råder väl ingen diskussion om saken att adepter har större sannolikhet för att undvika ett antal fallgropar.”* Mentorn kan bidra till adeptens personliga utveckling men framför allt företagsutvecklingen, mentorns hjälp kan bli ett stort steg framåt för många företagare. *”Man kan nog säga så här, egentligen är mentor en fantastiskt olja i maskineriet, visst är det så”*, avslutar Mentor C med!

5 ANALYS

Analyskapitlet har till syfte att analysera studiens empiriska material i förhållande till studiens teoretiska referensram. Först börjar vi analysera entreprenörens egenskaper och hur de påverkats till följd av mentorskapet. Därefter analyseras mentorskapet i sig, det vill säga adeptens och mentorns roller samt deras relation till varandra. Sist ut i kapitlet återfinns en analys av mentorskapets inverkan på företagens tillväxt.

5.1 Entreprenörskap

Teorin diskuterar att det finns vissa kännetecken som karaktäriserar en entreprenör. Det är självklart svårt att skaffa sig en tydlig bild över alla de kännetecken som en entreprenör har, men det går att hitta genomsnittliga eller typiska mönster som kännetecknar en entreprenör.

Företagsamma personer har en stor beslutsamhet, detta är en viktig faktor för framgång, något som framhävs i teorin som en av de egenskaper som kännetecknar en entreprenör. 39 % av mentorerna i enkätundersökningen anser att de genom mentorskapet i en stor utsträckning påverkat adeptens förmåga att fatta snabba och bra beslut, något som 20 % av adepterna är överens om. Att så har skett i en liten grad anser 33 % av adepterna och 44 % av mentorerna. Således kan utrönas en något mer positiv syn på adeptens förmåga att fatta snabba och bra beslut från mentorernas synvinkel. 44 % av adepterna anser snarare att förmågan är oförändrad tillföljd av mentorskapet, en åsikt som präglade de adepter som återfanns mellan 1 och 8 månader in i mentorprogrammet. Detta är något som inte riktigt stämmer med den bild som mentorernas svar ger där en tydlig positiv förändring av denna förmåga syns från 4 månader och framåt. Således anser sig mentorerna ha bidragit till adeptens förmåga att fatta snabba och bra beslut i en större utsträckning än vad adepterna själva anser.

53 % av mentorerna anser att de bidragit till att öka adeptens personliga utveckling i form av en ökad initiativförmåga i en stor utsträckning, en åsikt som delas av 24 % av adepterna. Att initiativförmågan utvecklats lite till följd av mentorskapet är cirka en tredjedel av både mentorerna och adepterna i enkätundersökningen överens om. Initiativförmågan beskrivs i teorin som en viktig egenskap hos entreprenören för att kunna hitta möjligheter och visa företagsamma kvaliteter för att föra företaget framåt. Störst påverkan på denna förmåga anser sig de adepter som befinner sig tidsintervallet 4-8 månader in i mentorprogrammet ha, vilket kan tyda på att det tar en viss tid att utveckla denna egenskap. Mentorerna anser snarare att det är först efter 6 månader som adeptens initiativförmåga har utvecklats mer. Utifrån de kvalitativa intervjuerna har adepterna påpekat att de tillsammans med sin mentor utvecklat förmågan att hitta nya idéer. Av mentorerna i enkätundersökningen är det 6 % som anser att de inte bidragit till sin adepts utveckling av deras initiativförmåga. Adepterna visade sig dock inte vara riktigt lika positiva angående initiativförmågans utveckling, där 31 % av adepterna ansåg att förmågan varit oförändrad till följd av mentorskapet. Teorin framhåller att om företagaren inte aktivt tar initiativet och letar efter egna öppningar och möjligheter, kommer företaget att blir begränsat.

Vissa individer har en större förmåga att använda sin kreativitet och vara mer originella än andra och de har också förmågan att överväga ett större antal alternativ, något som diskuteras i teorin som ett av de karaktäristika som präglar en entreprenör. 42 % av adepterna anser att de till följd av mentorskapet har utvecklat sin kreativitet mycket eller väldigt mycket, lika stor andel anser att kreativitetsutvecklingen snarare skett i en liten eller mycket liten grad. De som

anser sig utvecklat kreativiteten mycket är de adepter som varit med i mentorprogrammet i 1 månad sedan finns det en starkare trend till en ökad utveckling av kreativiteten från 5 månader och framåt. Från och med 3 månader anser ingen mentor att de i en liten eller i en oförändrad grad påverkat adeptens förmåga utan alla återfinns i de mer positiva svarsalternativen. Mentorerna anser sig ha bidragit i en större utsträckning av denna förmåga än vad adepterna själva anser sig uppleva.

Teorin säger att en företagsam person måste ha ett bra självförtroende något som är ett kännetecken hos en entreprenör. Enkäten visar på att 33 % av adepterna anser sig ha fått ett bättre självförtroende i mycket stor grad, 31 % anser sig ha fått aningen bättre självförtroende. Drygt 1/5 anser att de inte fått ett bättre självförtroende som en följd av att varit med i mentorprogrammet, dessa kan ha ansett sig redan ha ett gott självförtroende redan innan de blev adepter eller att mentorskapet helt enkelt inte ökat deras självförtroende. Mentorerna anser att de bidragit till ett större självförtroende i en större utsträckning än vad adepterna anser sig ha utvecklat. I de kvalitativa intervjuerna framkommer det att mentorerna hjälpt till att höja adepternas självförtroende i olika aspekter. Adept B framhåller att dennes mentor har både peppat och lyft adepten som företagare, något som resulterat i ett ökat självförtroende.

En entreprenör ser framåt och har en känsla för att jaga efter möjligheter, de har vad som i teorin kallas för en framtidsorientering. Angående adeptens förmåga att planera sin verksamhet inför framtiden visar det sig i denna studie att 75 % av mentorerna anser sig ha hjälpt adepterna med detta i en stor eller mycket stor utsträckning. Något som 53 % av adepterna håller med om, varav mentorerna anser sig ha bidragit med en större del än vad adepterna själva anser sig utvecklat. Mentor B framhåller att träffarna och diskussionerna med dennes adepter har resulterat i tydliga mål för hur adepternas företag skall se ut i framtiden, mål samt strategier för hur dessa mål skall kunna uppnås har formulerats. Adept C är av samma åsikt och har tillsammans med dennes mentor också försökt bygga upp planer för verksamhetens framtid.

Det kan vara viktigt för en företagare att se saker från olika perspektiv samt att ha en förmåga för mångtydighet. En tredjedel av adepterna anser att denna förmåga har utvecklats mycket, något som hälften av mentorerna också anser att de bidragit till. Från enkätundersökningen har det framkommit att nya infallsvinklar har varit en stimulerande del av mentorskapet. Adept B framhöll också vid intervjun att till följd av att denne fått tagit del av mentorns breda kunskap vilket har gett nya insikter. 40 % av adepterna i undersökningen är av åsikten att mentorskapet i en liten eller mycket liten grad inverkat på deras förmåga att se saker från olika samt fler perspektiv, en åsikt som delas av 26 % av mentorerna. Från och med 4 månader är adepterna i enkätundersökningen mer koncentrerat positiva till att mentorskapet har utvecklats deras förmåga, något som är förenligt med mentorernas syn. 23 % av mentorerna och 18 % av adepterna är överens om mentorskapets mycket stora inverkan på adeptens förmåga att se saker från fler samt olika perspektiv, en viktig egenskap enligt teorin som en entreprenör skall besitta.

I teorin beskrivs att ett stort engagemang utöver det vanliga krävs för att en person skall klara av entreprenöriella åtaganden. En entreprenör lever ofta under stor och ständig press, för det första att sitt företag skall klara av starten, sedan för att det ska leva vidare och sist för att det ska växa. 38 % av adepterna anser att mentorskapet påverkat deras eget engagemang inom företagandet i en stor eller mycket stor grad, 48 % anser sig i samma utsträckning ha bidragit till adeptens ökade engagemang. Samma summa, 48 % av mentorerna, anser sig ha påverkat adepten i en liten eller mycket liten grad, något som också 38 % av adepterna är överens om.

Mellan 4-8 månader anser adepterna att de påverkats mest av mentorskapet i fråga om deras engagemang för företagandet. Den största skillnaden i mentorernas och adepternas syn på ett ökat engagemang inom företagandet som ett resultat av mentorskapet utgörs av att 24 % av adepterna anser att engagemanget är oförändrat till följd av mentorskapet, något som 6 % av mentorerna höll med om. Något som resulterar i att mentorerna har ansett sig bidragit genom mentorskapet i en större utsträckning till adeptens engagemang för företagandet än vad adepterna själva anser sig ha gjort.

Enligt teorin är framgångsrika entreprenörer fixerade vid möjligheter och det är detta som vägleder dem då de ska hantera viktiga frågor. 40 % av adepterna anser att mentorskapet har påverkat deras förmåga att se och hitta möjligheter i en stor eller väldigt stor utsträckning. Samma andel (40 %) anser att de har utvecklat en liten eller en mycket liten förmåga i fråga om att se och hitta möjligheter till följd av mentorskapet. Efter 5 månader och framåt har dock alla adepter påverkats i en positiv bemärkelse. Mentorerna anser sig bidragit med mer än vad adepterna själva anser även i denna fråga. I enkätundersökningens öppna frågor framkom en kommentar som visar att mentorn i detta fall hjälpt adepten att finna nya möjligheter genom utbytet, engagemanget och mentorns förmåga att öppna för nya möjligheter. Både Adept B och Mentor B framhöll under de kvalitativa intervjuerna att deras mentorskap öppnat upp möjligheter för adepten till följd av mentorns stora kontaktnät som adepten fått tagit del av, någots om stödjer teorin som framhåller att mentorn kan sätta in adepten i dennes kontaktnät.

Utifrån de svar som erhållits från de deltagande mentorerna i studien anser sig drygt hälften av mentorerna haft en stor eller mycket stor påverkan på adeptens förmåga att leda företag, något som 36 % av adepternas svar bekräftar. En något mer samstämmigt resultat visar adepternas (40 %) och mentorernas (47 %) åsikt om att ledarskapsförmågan utvecklats lite eller mycket lite. Teorin beskriver entreprenörer som tålmodiga ledare men också att de skall var ett föredöme för sina medarbetare. Nästan en fjärdedel av adepterna anser att de inte alls har påverkats av mentorskapet i denna fråga, vissa kanske redan anser sig besitta denna förmåga. Något som mentorerna inte höll med om, vilket innebär att mentorerna också i denna fråga angående adeptens förmåga att leda företag anser att de har bidragit med mer än vad adepterna själva anser sig uppleva.

Har mentorskapet hjälp adepterna av att bygga upp en förmåga att lösa de problem som uppstår? Adepterna anser till en summa av 31 % att mentorskapet byggt upp denna förmåga i en liten grad, medan 27 % anser att så istället har skett i en stor grad. Ju längre tid som adepterna varit med i mentorprogrammet, ju högre påverkan har mentorskapet haft på denna förmåga. Mentorerna är mer positivt inställda till vad de har bidragit med än vad adepterna själva är, då 42 % av mentorerna anser att de har bidragit i stor grad och 47 % av mentorerna anser sig har bidragit lite till adeptens förmåga att lösa de problem som uppstår. Utifrån de kvalitativa intervjuerna framstår det tydligt att mentorerna bidragit i alla tre mentorskapsrelationerna till att adepten inte i onödan gör enkla misstag som både skulle ta tid och kosta pengar. Adept B har tillsammans med sin mentor diskuterat hur eventuella problem som uppstått kan lösas på ett bra sätt.

5.2 Mentorskap

Ett formellt mentorskap uppstår genom att en tredjepart för samman en mentor och en adept. ALMI är den tredjepart som sammanför adepter och mentorer i sitt mentorprogram, i syfte att bidraga till en ökad överlevnad hos nya företag. Den kunskap och erfarenhet som äldre företagsamma personer besitter i dagens samhälle vill de genom mentorprogrammet förmedla

till dem som har ett behov av dessa, istället för att den skall gå till spillo. ALMI´s mentorprogram pågår under 1 år, teorin framhåller just att ett formellt mentorskap vanligtvis har en på förhand bestämd tidshorisont men även olika syften med dess existens. Ett formellt mentorskap bygger på att mentor och adept träffas regelbundet och samtalar om för adepten angelägna frågor. ALMI´s riktlinjer för mentorprogrammet har varit att mentor och adept skall träffas en gång i månaden under 1 års tid. Alla mentorer och adepter har sin unika situation att ta hänsyn till, vilket inverkar på den tid som lagts ner i mentorskapet. 26 % av adepterna ansåg att regelbundenheten i sina träffar med mentorn varit mycket bra, något som troligtvis återspeglar en mycket bra relation där träffarna skett oftare än en gång i månaden, eller där adepten helt enkelt fann en gång i månaden som fullt tillräckligt och tillfredställande. Adept C är ett exempel på detta då dennes mentor hade en begränsad tid att erbjuda, trots detta har relationen blivit mycket god och adepten är nöjd med den. Överlag anser både mentorer och adepter att regelbundenheten i träffarna varit bra.

Forskningen framhåller att vad som driver en person att ställa upp som mentor givetvis till en viss del är beroende av dess unika personlighet. Inom mentorskapslitteraturen är mentorn dock beskriven som en person som inte är ute efter egen vinning, även om det i sig är utvecklande att vara mentor, utan mentorn ser en tillfredställelse i att hjälpa yngre personer framåt. En beskrivning som stöds av de i studien gjorda undersökningarna. Utifrån de mentorer som deltagit i denna studie visar det sig att den mest grundläggande drivkraften till varför de ställt upp som mentorer är viljan och glädjen i att förmedla och dela med sig av sin kunskap och erfarenhet till dem som behöver det. Ett intresse för företagande och ett samhällsengagemang återspeglar också en stor del av mentorernas drivkrafter till att ställa upp på att ikläda sig rollen som mentor. Mentor B framhäver dessutom att det faktiskt också är roligt. Drivkrafter som kan sammanfattas som en grundläggande känsla hos mentorerna att kunna vara till nytta. Även mentorns intresse och vilja att själv hela tiden utvecklas och lära sig nya saker visade sig också vara en av de starkaste drivkrafterna till varför de ställde upp som mentor.

När adepten väl bestämt sig för att deltaga i ett mentorprogram kommer en viktig uppgift, nämligen att skapa personliga mål som skall eftersträvas med hjälp av mentorskapet vilkens vikt för mentorskapets utgång framhävs i teorin. En vilja att utveckla sig själv som företagare men också företaget i sig är ett återkommande område bland adepternas kommentarer angående vad det var som främst fick dem att gå med i ALMI´s mentorprogram. I de kvalitativa intervjuerna framstår möjligheten till att få en utomstående kunnig och erfaren person som ”bollplank” som en stor förmån, men även att få ta del av någon annans erfarenheter och kunskaper är en viktig drivkraft till varför företagare väljer att deltaga i mentorprogrammet som adept. I den teoretiska referensramen förespråkas att tydliga mål gör att adeptens roll i helheten framstår som klarare, så att adepten kan styra både sin verksamhet och sin utveckling. Det har visat sig både utifrån studiens enkätundersökning samt dess kvalitativa intervjuer att de främsta behållningarna för adepten kan vara både personliga och företagsspecifika vinningar från mentorskapet, något som är förenligt med forskaren Krams tidiga upptäckter. Den personliga utvecklingen behövs för att företaget skall kunna utvecklas då dessa i många fall utgörs av en och samma person, eller i vissa fall ett fåtal personer. För att den personliga utvecklingen skall komma till stånd krävs en tillfredställande relation i mentorskapet. Tidigare forskning på detta visar att det finns en myriad av faktorer som påverkar hur en relation etableras och hur den upprätthålls, vilket till stor del är beroende av personlighet och behoven hos individerna likaväl de omständigheter som har fört dem samman.

Att delta i ett mentorskap kräver mycket initiativ och engagemang samt en vilja att lära och utveckla sig, främst för adepten, något som framhävs i den teoretiska referensramen. För att ett mentorskap skall fungera måste det finnas en stark och förtroendefull relation mellan mentor och adept, byggandet av dessa relationer kan ta både tid, energi och engagemang enligt forskning på området. Utifrån enkätundersökningen ansåg 65 % av adepterna och 72 % av mentorerna relationen varit bra eller mycket bra i fråga om det egna engagemanget, något som utifrån den forskning som finns skulle utgöra en förutsättning för att en bra och stark relation kan byggas mellan mentor och adept. 26 % av adepterna och 28 % av mentorerna ansåg att deras engagemang i mentorskapet varit varken bra eller dåligt, vilket inte är förenligt med teorins förutsättningar för en bra och stark relation och därtill mentorskap. Utifrån de intervjuer som genomförts framstår alla adepterna som engagerade med ett genuint intresse att lära sig och utveckla sig själva och sitt företag. Likaväl som att mentorerna framstår som engagerade och med en vilja att lära ut och förmedla sin kunskap och erfarenhet. Trots att Mentor C inte hade så mycket tid att lägga ner i mentorskapet framstår det ändå som att engagemanget fanns där, liksom hos de övriga två mentorerna i den kvalitativa studien. I mentorskapet är både mentor och adept viktiga attribut, den enligt teorin framhållna synen att adepten är den som skall inta den aktivaste rollen i mentorskapet, faller till viss del i enkätundersökningen. Detta då 81 % av mentorerna i studien anser sig ha intagit en bra eller mycket bra aktiv roll i mentorskapet och relationen till sin adept, av adepterna ansåg sig 79 % ha intagit en bra eller mycket bra aktiv roll. 17 % av adepterna svarade varken eller, därav har de inte ansett sig själva som att de intagit en aktiv roll, något som går emot det i teorin sagda. En övervägande del av adepterna stärker i vart fall teorins tes.

Mentorns bakgrund har varit till nytta för adepterna och 24 % av adepterna ansåg att deras mentorer hade i en mycket stor grad bra kunskaper och erfarenheter som varit till nytta för dem själva. Adept C påtalar att dennes mentors bakgrund har varit utmärkt för utvecklingen genom mentorskapet då deras respektive företags branscher är mycket närliggande. Adept A anser snarare att dennes mentor kanske inte hade riktigt den bakgrund som från början eftersträvades, trots detta har mentorns bakgrund varit till nytta.

Utifrån de kvalitativa intervjuerna med mentorerna framkom det som något oerhört viktigt att som mentor kunna ställa frågor till adepten, frågor som får igång adeptens egna funderingar och tankar. Mentor B framhåller också att det är viktigt att kunna ställa obekväma frågor, för att som mentor kunna vara adepten och dennes verksamhet till hjälp. Rollen som mentor är inte alltid enkel och problemfri utan kan också enligt teorin ha sina avigsidor. För att ”feedback” från mentorn skall vara effektiv måste den bygga på en objektiv prestationsbedömning av adeptens kompetens och innehålla positiv förstärkning av önskvärt beteende och visa eller instruera sådant beteende som måste förbättras. Att kunna stödja och uppmuntra adepten framstår som en grundläggande och viktig del i mentorns funktion. Det kan tyckas att det ställs stora krav på den som skall vara mentor, samtidigt är det viktigt att inte överdriva mentorsfunktionen. Framför allt handlar det om att vilja vara delaktig i en annan människas utveckling, en person som man tror på och känner ett förtroende för.

Forskning visar att genom mentorskap erhåller en adept en större sannolikhet att lyckas, då färre misstag ökar sannolikheten för framgång. Generellt sett anser adepterna att mentorskapet bidragit till att avhjälpa misstag som annars skulle ha begåtts. De kvalitativa intervjuerna med adepterna stödjer detta där flera av dem framhåller att genom mentorskapet fås råd och hjälp vilka gör att adepten slipper göra misstag som både kostar tid och pengar. Även mentorerna framstår som rörande överens om detta.

Att både mentor och adept är fullkomligt klara över sin roll i mentorskapet är A och O för att ett mentorskap skall bli framgångsrikt. Det är viktigt att inte glömma att mentorskapet inte är tillför att mentorn skall stå med en pekpinne och tala om för adepten hur de skall sköta sin verksamhet. Något som Mentor A framhöll som oerhört viktigt att det inte under några omständigheter är mentorns uppgift att gå in och styra adeptens verksamhet, utan snarare fungera som ett ”bollplank” och en rådgivare. Det är den generella kunskapen om företagande som är primär i mentorskapet, en kunskap och erfarenhet som bör vara en förutsättning att alla mentorer i programmet besitter och är beredda att dela med sig av. Likaväl som att adepterna är införstådda med mentorskapets syfte.

Det som framstår som det mest kritiska i mentorskapet är relationen mellan mentor och adept för att åstadkomma bra och framgångsrika resultat. Det faktum att det tar tid för relationer att utvecklas är ett litet dilemma med ett program som enbart sträcker sig över 1 år, något som också tidigare forskning visar på. En viss tendens ses överlag att relationen mellan mentor och adept blir allt bättre ju längre tid som går. Att den första månaden visade bra siffror överlag på de i enkäten ställda frågorna kan ha att göra med en viss nyentusiasm över mentorskapet och redan vid första tillfället kanske får nyttiga och värdefulla tips och idéer som stärker både företagaren och dennes verksamhet. Därefter återfinns en viss ”svacka” innan allt tar fart igen när relationen etablerats vid ungefär 5-6 månader.

5.3 Lärande

Lärande är enligt teorin en aspekt av all mänsklig verksamhet och det finns i varje trivialt samtal, handling eller händelse en möjlighet att individer eller grupper tar med sig någonting som kommer att användas i en framtida situation. I teorin påtalas vikten av lärande på individ- och organisationsnivå, något som ses som en kritisk faktor för ekonomisk framgång i dagens komplexa, konkurrensutsatta och föränderliga värld.

Den existerande teorin framhåller att mentorn har en stor betydelse för företagarens, tillika adeptens lärande. Genom mentorns insats kan företagaren lära sig nya metoder, koncept och tekniker för ledningen av företaget, något som också visade sig vara sant i denna studie. Adept B förtydligar att med hjälp av mentorn har denne tillsammans med sin kompanjon utvecklat en förmåga att se saker från olika vinklar i en större grad än vad de gjorde tidigare, utan mentor hade allting tagit längre tid. Adept B framhäver att det i ett litet företag arbetas hårt med att utföra det som drar in pengar, vilket gör att själva företagandet kanske glöms bort. Med en mentor lyfts själva företagandet in och det blir också en viktig del i verksamheten, resonerar Adept B. Enkätundersökningen stödjer detta resonemang då adepterna visar på att så har skett i olika stor grad. 49 % av adepterna ansåg att mentorskapet bidragit i en stor eller mycket stor grad till en ökad förmåga att se saker från olika samt fler perspektiv än vad som tidigare gjorts. Mentorns syn på sin egen inverkan framstår som en aning mer positiv än den som adepterna gav, då 72 % av mentorerna anser sig ha bidragit i en stor eller mycket stor grad till adeptens vidgade mångtydighet.

Syftet med mentorns rådgivning är enligt teorin förbättrande, att lära företagaren och stärka deras företag. I enkätundersökningen visade det sig att 72 % av adepterna ansåg att de i en stor eller mycket stor utsträckning lärt sig nya saker från mentorn, något som också stöds av mentorernas svar på hur bra relationen varit i avseende på att lära adepten nya saker. 19 % av adepterna ansåg att lärandet varit oförändrat och 9 % ansåg att lärandet från mentorn inte varit bra eller inte varit bra alls. Utifrån adepternas svar urskiljs ett mönster där lärandet successivt

ökar i takt med att tiden i mentorskapet ökar, de som ansåg att lärandet varit högt återfanns därför i slutet av mentorprogrammet, lärandet utvecklas således över tiden.

Teorin framhåller att mentorn också skall vara med och öka det egna lärandet genom mentorskap i olika former. Hälften av mentorerna ansåg att deras lärande från adepten varit bra och andra hälften ansåg att de inte lärt sig något från adepten. Något som kan grunda sig i att övervägande delen av mentorerna inte är med i mentorskapet för egen vinning, utan snarare för de vill hjälpa andra och dela med sig av sina egna kunskaper och erfarenheter än den personliga vinningen. Något som stöds av teorin som säger att en mentor inte är ute efter egen vinning, även om det i sig är utvecklande att vara mentor, snarare ser mentorn en tillfredställelse i att hjälpa yngre personer framåt. Detta innebär att mentorn bör ha ett större intresse av att andra utvecklas än sig själv. I intervjuerna framkom det att adepter med deras nyare utbildning och kunskaper också kan stimulera mentorns utveckling, något som stödjer det i teorin som säger att också adepten kan vara en värdefull källa till information för mentorn.

Exakt vad som ska behandlas vid mentorn och adeptens samtal finns varken i den existerande teorin eller någon annanstans klart definierat, utan samtalsämnena styrs till största delen av adeptens individuella önskemål och behov. Utifrån de tre intervjuer som gjordes i denna studie framgick det tydligt att adepternas behov och mål med mentorskapet är olika. Eftersom Adept A redan är bekant med företagande låg intresset mer i hur Adept A skulle kunna nå ut med sitt företag och andra marknadsföringsfrågor. Adept A anser sig själv inte vara en ”säljare” och behövde mer kunskaper inom just detta område men även att få hjälp med att slippa vissa fällor som nyföretagare annars kan råka ut för, var önskvärda. Adept A:s övergripande mål med mentorskapet var först och främst att få lite hjälp med att skaffa uppdrag till sin verksamhet. Medan Adept B och Adept C snarare var ute efter någon utomstående person att föra diskussioner med rörande företagandet. Dock framstod det som att respektive adepts mentorer var väl införstådda med adeptens önskemål och behov, vilket underlättar och är en förutsättning för ett gott mentorskap. Att diskutera olika aspekter av företagandet framstod som grundläggande i alla tre mentor - adept paren. Inom teorin påtalas det att inom ramen för mentorskapet skall det föras en dialog mellan mentor och adept, en långsam process med avsikt att det skall ske ett lärande. Dialogen och diskussionerna mellan mentor och adept framstår som en elementär faktor i en mentorskapsrelation.

Adepterna framhåller att de erhållit stöd och uppmuntran från sin mentor, något som stöttas av teorin som säger att en mentor skall utgöra ett stöd så att adepten får en tilltro till sig själv och sina egna möjligheter till att utvecklas. Drygt en femtedel av adepterna i enkätundersökningen är av åsikten att deras lärande varit oförändrat tillföljd av mentorns uppmuntringar. Att erhålla stöd från sin mentor är enligt teorin direkt kopplat till ett ökat lärande hos adepten, en syn som inte är förenlig med detta resultat. En mer förenlig syn intog 46 % av adepterna då de ansåg att de i mentorskapet ökat lärandet till följd av uppmuntringar från mentorn i en stor eller mycket stor grad, 36 % ansåg att det istället skett i en liten eller mycket liten grad. Generellt sätt är det därför högst sannolikt att mentorernas uppmuntringar gett resultat och bidragit till ett ökat lärande för adepterna. En mentor hjälper adepten att upptäcka sina möjligheter något som framförallt sker genom uppmuntring, bekräftelse samt byggande av självförtroende. Utifrån respondenternas svar i enkätundersökningen framgår det att självförtroendet för en stor del av adepterna har ökat mycket under den första månaden i mentorprogrammet. Ses det sen till de adepter som varit med i mentorskapet en lite längre tid, har de som återfinns mellan 9 och 11 månader en samstämmig åsikt om att mentorskapet haft en stor eller väldigt stor påverkan på deras självförtroende. Något som stöds av teorin som påtalar att bilden vi har av

oss själva är inlärd och inte medfödd, varav vi kan förändra vår bild av oss själva. Precis det som skett inom ramen för mentorskapet.

Erfarenhetskunskap tenderar att vara det som i teorin benämns som tyst kunskap. En kunskap som är högst personlig och svår att formalisera, vilket gör att den är svår att lära ut under strukturella former. Mentor C framhåller att det i många fall handlar om sådana kunskaper som inte lärs ut i olika utbildningssammanhang utan snarare sådana kunskaper som erhållits utifrån praktiska handlingar vilket det finns en erfarenhet ifrån som är viktiga att dela med sig av, som är kritiska för nya företags överlevnad och tillväxt. Mentorskap utgör en plattform i vilken erfarenhetskunskapen lättare kan uttryckas och förmedlas till adepten, vilket alla respondenter i den kvalitativa delen av undersökningen är eniga om. 83 % av mentorerna i enkätundersökningen anser att de lyckats föra över vissa av sina kunskaper och erfarenheter till sin adept i en stor eller mycket stor utsträckning inom ramen för mentorprogrammet. Resterande 17 % anser snarare att de varken på ett bra eller dåligt sätt kunnat överföra sina kunskaper och erfarenheter till sin adept, något som kan ha olika förklaringar till varför det förhåller sig så. En viss tendens utifrån de i enkätundersökningen öppna frågorna kan skönjas, nämligen att mentorn kanske inte hade de specifika kunskaper som adepten eftersträvade i mentorskapet eller att mentorn inte hade den specifika branschkunskapen om adeptens bransch som adepten önskade. Utifrån de intervjuer som genomfördes med adepterna ansåg de att mentorns kunskaper och erfarenhet varit behjälpliga. Även om mentor och adept inte var verksamma i samma bransch eller att mentorn hade någon betydande kunskap om adeptens bransch behöver nödvändigtvis inte vara något hinder för ett lyckat mentorskap. Något som också sägs i teorin där det finns forskning som påvisar fördelar med båda sätten. I en av de kvalitativa intervjuerna uppkom exempel på detta, där Adept A inte ansåg att mentorn hade de kunskaper som denne hade förhoppningar om innan mentorskapet började, trots detta har mentorskapet varit givande för adepten. Att mentor och adept befinner sig i samma bransch eller snarlika branscher kan ha sina fördelar men också sina nackdelar. I grund och botten är det företagandet som skall utvecklas genom mentorskapet, syftet är inte att mentorn skall gå in och styra i adeptens verksamhet. Om en viss gemensam nämnare finns mellan mentor och adept kan relationen till viss del underlättas då man talar samma språk i en annan utsträckning än om mentorn inte har någon kännedom om adeptens bransch över huvudtaget. Kärnan i mentorskapet är att den generella kunskapen och erfarenheten av företagandet i stort som är av vikt och skall förmedlas från mentor till adept.

Teorin definierar personlig utveckling som att den inkluderar en persons alla egenskaper och möjligheter i en förening med karaktär, temperament, attityder, uppfattningar, värderingar, intelligens och moral. Något som gör att personlighet kan anses inrymma alla aspekter av mänskligt beteende. En av grundtankarna med mentorskap är just att det skall vara utvecklande primärt för adepten och därigenom bidra till dennes personliga mognad. Att mentorskapet har påverkat adepten som person inom företagandet till ett stabilare agerande som företagare är adepterna i enkätundersökningen överens om, dock anser de inte ha påverkats lika mycket. Något som kan vara en följd av att de adepter som återfinns i starten av mentorprogrammet uppvisade en mindre påverkan på deras stabilare agerande än de adepter som befann sig längre in och i slutet av mentorskapet. En viss tid av mentorskap krävs innan adepten igenkände deras påverkan på det egna agerandet och att det blivit stabilare till följd av mentorskapet. 22 % av adepterna anser att de i en stor grad fått ett kompetentare agerande medan 33 % anser att de i en liten grad fått ett kompetentare agerande som ett resultat av mentorskapet. Cirka en fjärdedel av adepterna anser att mentorskapet inte påverkat dem till ett kompetentare agerande, dessa återfinns i intervallen 1-5 månader. Att kunskapen inom företagandet varit oförändrat till följd av mentorskapet anser 23 % av adepterna i

enkätundersökningen, resterande delen är dock av annan åsikt. En fjärdedel anser att mentorskapet har påverkat konsten att driva ett företag i en stor eller mycket stor grad, det vill säga deras kunskap om företagande har ökat. Återstående 52 % anser att kunskapen ökat om än i en liten eller mycket liten grad. Något som stämmer in med teorin som säger att mentorskap är ett forum för lärande och utveckling, vilket ökar chansen för adeptens framgång.

Att mentorskapet skulle öppna upp ”dörrar” till nya nätverk och kontakter, framkom utifrån intervjuerna som något som adepterna upplevt då 17 % angett att så har skett i en stor eller mycket stor grad. Adept A framhåller särskilt det nya nätverket som ett värdefullt resultat av mentorskapsrelationen. Medan 53 % av adepterna i enkätundersökningen anser att mentorskapet i en liten eller mycket liten grad öppnat upp nya ”dörrar” till nya nätverk. De adepter som är av åsikten att deras nätverk är oförändrat till följd av mentorskapet utgörs av 29 %.

Flera av adepterna ansåg sig inte finna något negativt med mentorskapet, en åsikt som också delades av en del av mentorerna. Både mentorerna och adepterna var också överens om en annan aspekt som till viss del ses som negativt med mentorskapet, nämligen tidsaspekten. Ett mentorskap kräver som tidigare nämnts i teorin tid, både för adepten och mentorn. Mentorernas tid kan vara en trång faktor men även adepternas som i de allra flesta fall är egenföretagare och en stor del av tiden går åt just till företaget. Adept B framhöll i sin intervju att genom mentorn tar man sig tid att fundera på sådant som har med själva företagandet att göra, något som annars inte skulle ha lagts ner någon nämnvärd tid på. Mentor C och dennes adept påvisar ett exempel där tiden från mentorns sida varit kraftigt begränsad, trots detta har det resulterat i ett lyckat mentorskap. Precis som Mentor C gjorde är det viktigt att om det finns någon tidsbegränsning att detta klargörs redan från början, så adepten ifråga är väl medveten om detta. Dagens teknologi medför också att mentor och adept kan ha kontakt utanför de fysiska träffarna, vilket både kan påverka regelbundenheten och den tid som läggs ner.

Att de diskussioner som förts inom mentorskapet sedermera omsatts till praktiska handlingar av adepten, i vilken utsträckning detta skett är adepterna och mentorerna utifrån enkätundersökningen relativt överens om. En stark majoritet anser att relationen varit bra eller mycket bra mellan mentor och adept med avseende på att diskussioner omsatts till praktiska handlingar av adepten, medan 23 % av adepterna och 17 % av mentorerna anser att mentorskapet varken på ett bra sätt eller dåligt sätt lett från diskussioner till praktiska handlingar. De kvalitativa intervjuerna visar också på att både de handfasta råd som mentorn gett samt de diskussioner som förts inom ramen för mentorskapet resulterat i praktiska handlingar av adepten. Att olika former av samarbete och diskussioner legat till grund för adepternas lärande inom ramen för mentorskapet är alla adepter i enkätunderökningen eniga om, det sig att 56 % anser att deras lärande utvecklats genom diskussioner i en stor eller mycket stor grad.

Mentorn fungerar inte bara som stöd utan det finns tillfällen då det krävs förklaringar från mentorns sida angående olika saker inom företagandet. 36 % av adepterna anser att deras lärande i en stor eller mycket stor grad inom ramen för mentorskapet skett genom att mentorn förklarat för adepten, att så skett i en liten eller mycket liten grad anser 40 %. Resterande 24 % anser snarare att lärandet genom förklaringar varit oförändrade genom mentorskapet. 29 % av adepterna anser att deras lärande inte påverkats genom observationer av mentorn, medan

40 % anser att så skett i en liten eller mycket liten grad och 31 % att så skett i en stor eller mycket stor grad.

5.4 Tillväxt

Tillväxt är ett hett begrepp som ständigt diskuteras, teorin pratar om att företagande kan stimuleras för att öka tillväxten i vissa regioner eller i hela landet. Ett mentorprogram kan vara ett sätt att stimulera tillväxt hos småföretagen.

51 % av adepterna anser att mentorskapet inte har påverkat deras verksamhets omsättning. 43 % av adepterna anser att delta som adept i mentorprogrammet har haft en liten inverkan på verksamhetens omsättning. Vid intervjuerna ansåg alla adepterna att mentorerna har gjort nytta för dem i företaget, mentorerna var också på det klara med vilken betydelse de faktiskt har. Det kan vara mycket svårt att sätta siffror på hur mycket mentorerna har bidragit med men helt klart anser alla att de har bidragit. Ett företags marknadsandel är den del av marknaden som deras företag betjänar, att öka sin marknadsandel betyder att företaget får ett större kundunderlag. Adepterna anser att detta inte har påverkats genom mentorskapet till en summa av 53 %, medan den resterande delen anser att det haft en viss inverkan att de deltagit som adept.

26 % av adepterna har genom sitt deltagande i mentorprogrammet fått i en stor eller mycket stor grad en vilja att växa mer än tidigare tänkt, medan 45 % anser att så skett i en liten eller mycket liten grad. Lite mindre än 1/3 av adepterna anser att deras vilja att växa mer än tidigare tänkt inte har påverkats av deras deltagande. Det har framkommit vid intervjuerna att en mentor kan ha hjälpt till så att företaget har utvecklats snabbare än utan mentor, vilket också kan leda till att verksamheten växer. Adepterna anser att de själva skulle utvecklas åt samma håll, men det skulle ta längre tid. Sysselsättningen i ett land är mycket viktigt om tillväxten skall öka, enligt teorin. Av de adepter som ingått i enkätundersökningen anser 44 % att de inte blivit mer positiva till att anställa av att ha deltagit som adepter. En lika stor del, alltså 44 %, anser att det har blivit mer positiva till att anställa i en liten eller mycket liten grad. Den resterande delen (12 %) anser sig blivit påverkade i en stor grad att anställa om möjlighet uppstår. Detta är ett tecken på att mentorprogrammet har bidragit till att hälften av adepterna anser sig vara något positivare till att anställa vilket också bekräftas av Adept B som har stora funderingar på att anställa och detta har diskuterats mycket med mentorn. Teorin pratar om att tillväxten mestadels beror på personen själv och hur denne kan lära sig av sin omgivning, att få en tillgång till en erfaren mentor är något som har drivit vissa företag framåt genom att de får ta del av erfarenheter som finns hos mentorn. Adept B säger att mentorns erfarenhet har hjälp företaget att komma fortare framåt.

Teorin säger att framgångsrika företag och företagare är de som kan lära sig av egna och andras kriser och motgångar och omsätta lärdomar till handling. Genom att de adepter som anser sig ha fått tagit del av sin mentors erfarenheter, har de fått tillgång till något som hjälper dem på traven att bli framgångsrika.

6 SLUTSATS

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för de slutsatser som vi har kommit fram till och på så sätt besvara våra frågeställningar:

- ***Utvecklas adeptens entreprenöriella karaktärsdrag till följd av mentorskapet?***
- ***Vad karaktäriserar ett mentorskap, samt vilken form av lärande sker inom ramen för mentorskapet?***
- ***Vilken påverkan har mentorskap på tillväxten hos adeptens företag?***

Vårt syfte är att utifrån ALMI Örebros mentorprogram undersöka huruvida mentorskap är ett bra sätt att stimulera företagande. Vi ämnar också studera vilken påverkan mentorskap har på mentorn, adepten och dennes företag samt vilket lärande som sker inom ramen för mentorskap.

Inledningsvis kan vi konstatera att mentorskap har en påverkan på adeptens agerande som företagare, bland annat i form av att agerandet blir stabilare och kompetentare men även att adepten till följd av mentorskapet utvecklar en ökad initiativförmåga och mångtydighet. Dock utvecklar inte alla adepterna dessa entreprenöriella karaktärsdrag lika mycket, inte heller är mentor och adept helt eniga om i vilken grad utvecklingen skett. Överlag har mentorerna en mer positiv syn på deras egen påverkan på utvecklingen av adeptens entreprenöriella karaktärsdrag än vad adepterna själva anser att mentorskapet påverkat dem. Huruvida entreprenörens karaktärsdrag har utvecklats till följd av mentorskapet framstår dock som uppenbar, mentorskap utvecklar därmed individer och deras företag till att bli mer entreprenöriella än vad de tidigare varit.

Mentorernas drivkrafter till att deltaga i ett mentorskap är anmärkningsvärda, en stor känsla av tillfredställelse att kunna dela med sig av sina erfarenheter och kunskaper är en grundläggande drivkraft tillsammans med ett visst samhällsansvar och stort engagemang för näringslivet. Utifrån den gjorda studien kan konstateras att för adepten kräver ett deltagande i ett mentorskap mycket initiativ och engagemang samt en vilja att lära och utveckla sig själv och sitt företag. En viss varningsklocka bör riktas mot att en förhållandevis stor andel av adepterna inte ansåg sig engagerade och att de inte tagit en aktiv roll i mentorskapet, något som är en förutsättning för ett lyckat mentorskap. Det som framstår som det mest kritiska för att nå framgångsrika resultat med hjälp av mentorskapet är kvaliteten i relationen mellan mentor och adept. Utifrån den i uppsatsen gjorda studien kan konstateras att det tar tid att utveckla en bra relation inom ramen för ett mentorskap, en tydlig tendens ses till att relationen generellt sätt blir allt bättre ju längre tid som går i mentorskapet. En brytpunkt urskiljs vid ungefär 5-6 månader in i mentorskapet, då relationen har etablerats och både mentorer och adepter är mer samstämmiga över vad som uppnåtts till följd av mentorskapet.

Genom mentorskap erhåller en adept större sannolikhet att lyckas genom att slippa begå vissa misstag som både kan kosta tid och pengar vilket ökar sannolikheten för framgång, något som både mentorer och adepter är överens om. Adepten kommer till insikt från att kombinera den egna kunskapen och erfarenheten med den kunskap och erfarenhet som mentorn besitter. Mentorn kan bidra till adeptens personliga utveckling men framför allt till dennes företagsutveckling, mentorns hjälp kan bli ett stort steg framåt för många företagare. En

slutsats utifrån detta är att mentorskap är en bra plattform för att föra över den kunskap och erfarenhet som äldre företagsamma personer i näringslivet besitter till nya företagare.

Syftet med mentorns stöd och rådgivning är förbättrande, att lära företagaren och att stärka deras företag, så sker också inom ramen för mentorskapet. Utifrån den gjorda studien framstår det tydligt att lärandet är en stor och viktig del av mentorskapet, ett lärande som successivt ökar i takt med mentorskapets längd. Dialogen och diskussionerna mellan mentor och adept framstår som en elementär faktor i en mentorskapsrelation, en process med avsikt att det skall ske ett lärande. Mentorerna har inte i alls samma utsträckning som adepterna ansett att deras lärande ökat till följd av mentorskapet, vilket heller inte framstår som något negativt då mentorerna har ett större intresse i att se adepterna utvecklas än den egna utvecklingen. Därav konstateras att kärnan i mentorskapet är att den generella kunskapen och erfarenheten av företagandet i stort som är av vikt och skall förmedlas från mentor till adept och på så vis öka adeptens lärande.

Mentorskap påverkar tillväxten i adeptens företag, mentorskap har dock inte en lika stor direkt inverkan på tillväxten som det har på utvecklingen av de entreprenöriella egenskaperna och lärandet. Det framstår som att chansen att få ta del av en mentors erfarenheter och kunskaper inom ramen för ett mentorskap, hjälper till att utveckla adeptens företag på ett snabbare sätt vilket också kan leda till att verksamheten växer mer än om mentorskapet inte funnits tillgängligt. Något som kan försvåra bedömningen av mentorskapets påverkan på tillväxten, är att det kan vara väldigt svårt att sätta siffror på hur mycket mentorskapet bidragit med, faktum kvarstår dock att det i vart fall har påverkat tillväxten. Utifrån denna studie drar vi därför slutsatsen att mentorskap kan vara ett sätt att stimulera tillväxt hos småföretagen. Mentorprogram kan dock inte själva, och kommer aldrig att bli en ensam katalysator för tillväxt i entreprenöriell aktivitet, inte heller skall den förväntas att uppfylla den rollen.

Avslutningsvis kan vi enbart konstatera att mentorskap som syftar till att överföra kunskaper och erfarenheter från en äldre företagsam person till en ny företagare, är ett bra sätt att stimulera nya företagare på.

7 EGNA KOMMENTARER

Under uppsatsens gång har olika reflektioner och diskussioner kommit upp, i detta kapitel presenteras en del av dem. Det är viktigt att understryka att reflektionerna är högst personliga. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning.

Mentorernas drivkrafter till att ställa upp i ett ideellt mentorprogram, i dagens hektiska och tidspressade miljöer, är beundransvärda. Att den kunskap och erfarenhet som alla dessa besitter kommer till användning är något vi finner ypperligt, istället för att den går till spillo. Mentorskapets påverkan på adepten är efter denna studie för oss uppenbar och vi skulle varmt rekommendera att vara del av sådana program. Att som förhållandevis ny företagare har vi full förståelse för att nyföretagare vill gå med i ett sådant här program.

Att mentorernas och adepternas åsikter bitvis gick isär gällande mentorskapets påverkan kan ha olika orsaker, dels kan det vara svårt för adepten att utvärdera sig själv och då särskilt när denne befinner sig mitt i mentorskapet. Mentorn har med sin erfarenhet och kunskap det troligtvis lättare att utvärdera adeptens kvaliteter som företagare samt vad mentorn har bidragit med. Det finns även en möjlighet att mentorerna kan överskatta sin egen roll och på samma sätt som att adepterna kan underskatta mentorns påverkan.

En reflektion som vi erhållit utifrån denna studie är att strukturen på ALMI´s mentorprogram bitvis är bristfällig, någon form av manual, introduktion eller liknande skulle behövas för mentorerna. Trots att de är kunniga och erfarna, har inte alla den skicklighet som krävs för att förmedla kunskaper och erfarenheter till adepten på ett bra sätt. Även om varje mentorskapsrelation är unik och varje företagares önskemål och behov är individuella efterfrågar vi också här någon generell riktlinje som paren kan arbeta utifrån om de så vill. Förslagsvis ett visst antal områden som kan fungera som riktlinjer för vad som skall behandlas under mentorskapets gång, något som både kan ge stöd till mentorerna likaväl som till adepterna. Affärsidé, affärsplan, marknadsplan samt försäljning har i denna uppsats framkommit som vanliga områden som diskuteras flitigt, vilka kan fungera som riktlinjer.

En trevlig reflektion som gjorts under uppsatsens utförande är att alla de adepter och mentorer som vi intervjuat i vår kvalitativa undersökning varit så kolossalt positivt inställda till allting rörande ALMI´s mentorprogram men också till vår undersökning.

7.1 Förslag till fortsatt forskning

Formellt mentorskap liknande ALMI´s mentorprogram är fortfarande i sin startfas och därmed finns det många spännande möjligheter för den intresserade att följa den fortsatta utvecklingen inom området. Ett förslag på fortsatt forskning är att det skulle vara mycket intressant att i framtiden undersöka vilken överlevnadsgrad företag har som tidigare har deltagit i ett mentorprogram i jämförelse med företag som inte har varit med. Denna studie behandlade vilken påverkan adepterna ansett sig ha fått nu av mentorskapet. Det skulle vara intressant att se hur pass bra grund de till följd av mentorskapet har fått att stå på och huruvida dessa företagare har en högre överlevnadsgrad tack vare detta. Utifrån ett tidsperspektiv skulle det även vara intressant att se hur många mentorer och adepter som efter en viss tid, fortfarande har kontakt i någon form.

En forskning mer inriktad på en utvärdering av ALMI och hur mentorprogrammet har skötts från deras sida skulle också vara en intressant vinkling. Även en utvärdering av programmet i sig skulle vara mycket intressant och har i sig ett förbättrande syfte.

Något annat som är intressant att studera vidare är själva matchningsprocessen av en mentor och en adept samt vilken betydelse denna har för mentorskapets utgång. Är det så att mentor och adept som återfinns inom samma bransch eller närliggande branscher har större potential till att få ett lyckat mentorskapssamarbete. Eller är det snarare så att ju mer olika de är, desto fler infallsvinklar, något som också bidrar till ett lyckat mentorskapssamarbete. Eller är det så att bransch är oviktig utan snarare är det den personliga kemin som skall ”klicka”? Detta är tankar som skulle vara intressanta att studera vidare också i ett förbättrande syfte.

KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

Ahlström, Gunilla (2002), *”Mentorskap – erfarenheter för personlig och professionell utveckling”*, Malmö: Liber ekonomi

Andersson, Jan-Olof & Edsbäcker, Olle & Nyby, Anders (2002), *”Lönsam tillväxt – praktisk affärsekonomi”*, Malmö: Liber Ekonomi

Bjerke, Björn (2005), *”Förklara eller förstå entreprenörskap”*, Lund: Studentlitteratur

Ejvegård, Rolf (2003), *”Vetenskaplig metod”*, Lund: Studentlitteratur

Hultman, M. Claes (2001), *”Marknadsföring för tillväxt – Affärsprocesser och växande företag”*, Örebro: Forum för småföretagarforskning (FSF)

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997), *”Forsknings metodik om kvalitativa och kvantitativa metoder”*, Lund: Studentlitteratur

Johannisson, Bengt & Lindmark, Leif (1996), *” Företag – Företagare – Företagsamhet”*, Lund: Studentlitteratur

Johansson, W. Anders (1997), *”Att förstå rådgivning till småföretagare”*, Bjärred: Academia Adacta AB

Kirzner M. Israel (1973), *”Competition & Entrepreneurship”*, Chicago: The University of Chicago Press

Landström, Hans (2005), *”Entreprenörskapets rötter”*, Lund: Studentlitteratur

Levinson J. Daniel (1979), *”Mannens åldrar”*, Malmö: Liber Läromedel

Murray, Margo & Marna A. Owen (1992), *”Modernt mentorskap - hur man i praktiken startar och leder ett mentorprogram”*, Lund: Studentlitteratur

Nilzon R. Kjell (2004), *”Att vara mentor – om coachning på jobbet”*, Höganäs: Bokförlaget kommunlitteratur

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995), *”The Knowledge-Creating Company”*, New York: Oxford University Press

Patel, M. Runa et al. (2003), *”Forskningsmetodikens grunder”*, Lund: Studentlitteratur

Saunders, M et al. (2003), *”Research Methods for Business Students”*, Essex: Pearson Education Limited

Senge, M. Peter (1995), *”Den femte disciplinen – den lärande organisationens konst”*, Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag

Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (1996), *”Kvalitativa studier i teori och praktik”*, Lund: Studentlitteratur

Doktorsavhandlingar

Lindgren, Ulla (2000), *”En empirisk studie av mentorskap inom högre utbildning i Sverige – Innebörd, utforming och effekter”*, Umeå: Umeå universitet.

Mattson, Pia (2001), *”Perspektiv på tillväxt – en studie av småföretagares tillväxtintentioner”*, Halmstad: Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship (SIRE).

Säljö, Roger (2000), *”Lärande i praktiken – ett sociokulturellt perspektiv”*, Stockholm: Bokförlaget Prisma.

Vetenskapliga tidskrifter

Allen D. Tammy & Eby T. Lillian (2003), ”Relationship effectiveness for mentors: Factors associated with learning and quality”, *Journal of Management*, Vol. 29, No. 4, s. 469-486

Bisk, Leonard (2002), ”Formal entrepreneurial mentoring: the efficacy of third party managed programs”, *Career development international*, 7/5 s. 262-270.

Deakins, David & Freel, Mark (1998), ”Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs”, *The Learning Organization*, Vol. 5, No. 3, s.144-155

Eby T. Lillian & Lockwood, Angie (2005), ”Protégés’ and mentors’ reaction to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation”, *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 67, s. 441-458

Egan Marshall, Toby (2005), ”The impact of learning goal orientation similarity on formal mentoring relationship outcomes”, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7, No. 4, s. 489-504

Herbers, Angie (2004), ”The mentor quest”, *Journal of financial planning*, Sep/Okt, s.10-11

Hezlett A. Sara (2005), ”Protégés Learning in Mentoring Relationships: A Review of the Literature and an Exploratory Case Study”, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7, No. 4, s. 505-526

Hill Koger, Susan & Bahniuk H. Margaret (1998), ”Promoting career success through mentoring”, *Review of business*, Vol.13, No. 3, s. 4-7

Kirzner M. Israel (1999), ”Creativity and/or Alertness: A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur”, *Review of Austrian Economics*, Vol.11, s. 5–17

Kram E. Kathy (1983), ”Phases of the mentor relationship”, *Academy of Management*, Vol. 26, No. 4, s. 608-625

Kram E. Kathy & Isabella A Lynn (1985), ”Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development”, *Academy of Management Journal (pre-1986)*, Vol. 28, No 1, s. 110-132

Sullivan, Robert (2000), ”Entrepreneurial learning and mentoring”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 6, No. 3, s. 160-165

Underhill, M. Christina (2006), ”The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature”, *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 68, s. 292-307

Van Praag, Miriam (1999), ”Some classic views on entrepreneurship”, *De Economist*, Vol. 147, No.3, s. 311-315

Waters, Lea & McCabe, Marita & Kiellerup, Denis & Kiellerup, Steven (2002), ”The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, No.1, s. 107-121

Wiklund, Johan & Shepherd, Dean (2003), “Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and The Performance of Small and Medium-Sized Businesses”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, s. 1307-1314

Willis, Karen (2001), ”Identifying the critical success factors in formal mentoring systems: An analysis of the Lehigh Portland Cement mentoring program”, *Royal Roads University (Canada)*, s.1-125

Övriga tidskrifter

Svenska Dagbladet Näringsliv, s.6 (2006-01-30)

Nerikes Allehanda, NA 2, s.1 (2005-03-08)

Övriga tryckta källor

ALMI, *”Pressmeddelande”*, (2006-03-22)

ALMI, ”Företagsinterntmaterial”, (2006-03-20)

S 2006:001, *”Uppföljning av 2001 års nystartade företag - tre år efter start”*, ITPS, 2006

Wikholm, Jimmy (2004),*” Mentoring new entrepreneurs – a course of action to retain knowledge and experience in society”*, Presented at the ICSB World Conference, June 2004, in Johannesburg, South Africa

Wikholm, Jimmy (2004),*”Mentorskap - Vad innebär det för dess aktörer”*

Internetkällor

http://www.almi.se, (2006-03-20)

http://www.almi.se/om_almi.html, (2006-03-20)

http://www.esbri.se/artikel_visa.asp?id=229, (2006-04-12)

http://www.nutek.se/sb/d/210/a/594, (2006-04-12)

http://www.regeringen.se/sb/d/6288/a/56952, (2006-04-12)

Muntliga Källor

Adept A, *“Intervju”*, (2006-05-02)

Adept B, *“Intervju”*, (2006-05-05)

Adept C, “*Intervju”*, (2006-05-03)

Haneskog, Gunnar, *”Intervju”*, (2006-03-20)

Mentor A, *”Intervju”*, (2006-05-02)

Mentor B, *”Intervju”*, (2006-05-03)

Mentor C, *”Intervju”*, (2006-05-03)

Wikholm, Jimmy *”Intervju”*, (2006-04-01)

Intervjuformulär – mentor

- Vad var det som främst fick dig att gå med som mentor i ALMI´s mentorprogram?
- Er bakgrund och erfarenhet?
- Hur bra var relationen med din adept?
- I vilken grad har du som mentor bidragit till att öka adeptens personliga utveckling inom företagandet?
- Vad fann du mest stimulerande med mentorskapet?
- Vad var mest negativt med mentorskapet?
- Vilken är din främsta behållning av mentorskapet?
- Övriga kommentarer?

Intervjuformulär – adept

- Hur gammalt var ditt företag när du gick med som adept i ALMI´s mentorprogram?
- Vad var det som främst fick dig att gå med som adept i ALMI´s mentorprogram?
- Hur bra var din relation med mentorn?
- I vilken grad har mentorskapet bidragit till att öka din personliga utveckling inom företagandet?
- Hur har mentorskapet utvecklat ditt lärande, inom företagandet?
- I vilken grad har mentorskapet påverkat dig som person inom företagandet?
- I vilken grad har mentorskapet påverkat ditt företags tillväxt?
- Vad fann du mest stimulerande med mentorskapet?
- Vad var mest negativt med mentorskapet?
- Vilken är din främsta behållning av mentorskapet?
- Övriga kommentarer?

Mentor

Är du man eller kvinna?

		Totalt	Hur länge har du varit mentor i ALMI´s mentorprogram?												
			1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Är du man eller kvinna?	*Antal*	*37*	*1*	*3*	*3*	*2*	*6*	*5*	*2*	*1*	*3*	*2*	*3*	*2*	*4*
	Andel	*100%*	*3%*	*8%*	*8%*	*5%*	*16%*	*14%*	*5%*	*3%*	*8%*	*5%*	*8%*	*5%*	*11%*
	Kvinna	8%	0%	33%	0%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%
	Man	92%	100%	67%	100%	100%	83%	100%	100%	100%	100%	100%	67%	100%	100%

Inom vilket intervall återfinns din nuvarande ålder?

		Totalt	Hur länge har du varit mentor i ALMI´s mentorprogram?												
			1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Inom vilket intervall återfinns din nuvarande ålder?	*Antal*	*37*	*1*	*3*	*3*	*2*	*6*	*5*	*2*	*1*	*3*	*2*	*3*	*2*	*4*
	Andel	*100%*	*3%*	*8%*	*8%*	*5%*	*16%*	*14%*	*5%*	*3%*	*8%*	*5%*	*8%*	*5%*	*11%*
	Yngre än 20 år	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	20-29 år	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	30-39 år	11%	0%	33%	0%	50%	17%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%
	40-49 år	16%	100%	0%	0%	0%	17%	40%	0%	0%	0%	50%	0%	50%	0%
	50-59 år	32%	0%	33%	67%	50%	33%	0%	100%	0%	33%	0%	67%	0%	25%
	60-69 år	35%	0%	33%	33%	0%	33%	60%	0%	100%	67%	0%	33%	0%	50%
	70 år eller äldre	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	25%

Hur länge har du varit mentor i ALMI´s mentorprogram?

Utgå från den tidpunkt då du fick din första adept / nyföretagare i ALMI´s mentorprogram

		Totalt	Hur länge har du varit mentor i ALMI´s mentorprogram?												
			1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Hur länge har du varit mentor i ALMI´s mentorprogram?	*Antal*	*37*	*1*	*3*	*3*	*2*	*6*	*5*	*2*	*1*	*3*	*2*	*3*	*2*	*4*
	Andel	*100%*	*3%*	*8%*	*8%*	*5%*	*16%*	*14%*	*5%*	*3%*	*8%*	*5%*	*8%*	*5%*	*11%*
	1 mån	3%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	2 mån	8%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	3 mån	8%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	4 mån	5%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	5 mån	16%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	6 mån	14%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	7 mån	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	8 mån	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%
	9 mån	8%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%
	10 mån	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%
	11 mån	8%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%
	12 mån	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%
	Mer än 1 år	11%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%

I vilken grad har har du som mentor bidragit till att öka adeptens personliga utveckling, inom företagandet, med avseende på...

Att fatta snabba och bra beslut

			Hur länge har du varit mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
I vilken grad har har du som mentor bidragit till att öka adeptens personliga utveckling, inom företagandet, med avseende på...	*Antal*	*36*	*1*	*2*	*3*	*2*	*6*	*5*	*2*	*1*	*3*	*2*	*3*	*2*	*4*
	Andel	*100%*	*3%*	*6%*	*8%*	*6%*	*17%*	*14%*	*6%*	*3%*	*8%*	*6%*	*8%*	*6%*	*11%*
	Väldigt mycket	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Mycket	39%	0%	0%	33%	0%	33%	60%	0%	0%	33%	50%	67%	50%	75%
	Lite	44%	0%	50%	33%	100%	33%	40%	100%	100%	67%	50%	33%	50%	0%
	Mycket lite	6%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	11%	100%	50%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%
	Har försämrats	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Initiativförmåga och "ta för sig" i övrigt

			Hur länge har du varit mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
I vilken grad har har du som mentor bidragit till att öka adeptens personliga utveckling, inom företagandet, med avseende på...	*Antal*	*36*	*1*	*2*	*3*	*2*	*6*	*5*	*2*	*1*	*3*	*2*	*3*	*2*	*4*
	Andel	*100%*	*3%*	*6%*	*8%*	*6%*	*17%*	*14%*	*6%*	*3%*	*8%*	*6%*	*8%*	*6%*	*11%*
	Väldigt mycket	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%
	Mycket	53%	0%	0%	33%	100%	50%	60%	50%	0%	67%	0%	67%	50%	100%
	Lite	33%	0%	100%	33%	0%	17%	40%	50%	100%	33%	100%	33%	0%	0%
	Mycket lite	6%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	6%	100%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Har försämrats	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Kreativitet och nya idéer

			Hur länge har du varit mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
I vilken grad har har du som mentor bidragit till att öka adeptens personliga utveckling, inom företagandet, med avseende på...	*Antal*	*36*	*1*	*2*	*3*	*2*	*6*	*5*	*2*	*1*	*3*	*2*	*3*	*2*	*4*
	Andel	*100%*	*3%*	*6%*	*8%*	*6%*	*17%*	*14%*	*6%*	*3%*	*8%*	*6%*	*8%*	*6%*	*11%*
	Väldigt mycket	17%	0%	0%	0%	0%	17%	40%	0%	0%	33%	50%	0%	50%	0%
	Mycket	44%	0%	0%	33%	50%	50%	40%	100%	100%	67%	0%	100%	0%	25%
	Lite	33%	0%	50%	67%	50%	33%	20%	0%	0%	0%	50%	0%	50%	75%
	Mycket lite	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	6%	100%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Har försämrats	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Självförtroende

			Hur länge har du varit mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
I vilken grad har har du som mentor bidragit till att öka adeptens personliga utveckling, inom företagandet, med avseende på...	*Antal*	*34*	*1*	*1*	*3*	*2*	*5*	*5*	*2*	*1*	*3*	*2*	*3*	*2*	*4*
	Andel	*100%*	*3%*	*3%*	*9%*	*6%*	*15%*	*15%*	*6%*	*3%*	*9%*	*6%*	*9%*	*6%*	*12%*
	Väldigt mycket	9%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	25%
	Mycket	41%	0%	0%	0%	100%	60%	20%	0%	0%	67%	50%	67%	50%	50%
	Lite	38%	0%	0%	67%	0%	40%	60%	100%	0%	33%	50%	33%	0%	25%
	Mycket lite	6%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	6%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Har försämrats	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Att planera inför framtiden

			Hur länge har du varit mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
I vilken grad har har du som mentor bidragit till att öka adeptens personliga utveckling, inom företagandet, med avseende på...	*Antal*	*36*	*1*	*2*	*3*	*2*	*6*	*5*	*2*	*1*	*3*	*2*	*3*	*2*	*4*
	Andel	*100%*	*3%*	*6%*	*8%*	*6%*	*17%*	*14%*	*6%*	*3%*	*8%*	*6%*	*8%*	*6%*	*11%*
	Väldigt mycket	31%	0%	0%	33%	0%	33%	60%	0%	100%	0%	50%	33%	50%	25%
	Mycket	44%	0%	100%	33%	100%	17%	20%	100%	0%	100%	0%	33%	0%	75%
	Lite	22%	0%	0%	33%	0%	50%	20%	0%	0%	0%	50%	33%	50%	0%
	Mycket lite	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	3%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Har försämrats	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Att se saker från olika samt fler perspektiv

			Hur länge har du varit mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
I vilken grad har har du som mentor bidragit till att öka adeptens personliga utveckling, inom företagandet, med avseende på...	*Antal*	*35*	*1*	*2*	*3*	*2*	*5*	*5*	*2*	*1*	*3*	*2*	*3*	*2*	*4*
	Andel	*100%*	*3%*	*6%*	*9%*	*6%*	*14%*	*14%*	*6%*	*3%*	*9%*	*6%*	*9%*	*6%*	*11%*
	Väldigt mycket	23%	0%	0%	33%	50%	20%	20%	0%	100%	0%	50%	33%	50%	0%
	Mycket	49%	0%	0%	0%	50%	40%	80%	100%	0%	67%	50%	67%	50%	50%
	Lite	23%	0%	100%	67%	0%	20%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	50%
	Mycket lite	3%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	3%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Har försämrats	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Engagemang

			Hur länge har du varit mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
I vilken grad har har du som mentor bidragit till att öka adeptens personliga utveckling, inom företagandet, med avseende på...	*Antal*	*35*	*1*	*2*	*3*	*2*	*6*	*5*	*2*	*1*	*3*	*1*	*3*	*2*	*4*
	Andel	*100%*	*3%*	*6%*	*9%*	*6%*	*17%*	*14%*	*6%*	*3%*	*9%*	*3%*	*9%*	*6%*	*11%*
	Väldigt mycket	11%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	33%	0%	33%	50%	0%
	Mycket	37%	0%	0%	33%	0%	67%	40%	50%	0%	67%	0%	33%	0%	50%
	Lite	31%	0%	100%	33%	0%	0%	20%	50%	100%	0%	100%	33%	50%	50%
	Mycket lite	14%	0%	0%	0%	100%	33%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	6%	100%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Har försämrats	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Att se och hitta möjligheter

			Hur länge har du varit mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
I vilken grad har har du som mentor bidragit till att öka adeptens personliga utveckling, inom företagandet, med avseende på...	*Antal*	*36*	*1*	*2*	*3*	*2*	*6*	*5*	*2*	*1*	*3*	*2*	*3*	*2*	*4*
	Andel	*100%*	*3%*	*6%*	*8%*	*6%*	*17%*	*14%*	*6%*	*3%*	*8%*	*6%*	*8%*	*6%*	*11%*
	Väldigt mycket	11%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	50%	33%	50%	0%
	Mycket	58%	0%	0%	33%	50%	50%	100%	100%	100%	67%	50%	33%	50%	75%
	Lite	19%	0%	100%	33%	50%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	25%
	Mycket lite	6%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	6%	100%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Har försämrats	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Att leda sitt företag

			Hur länge har du varit mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
I vilken grad har har du som mentor bidragit till att öka adeptens personliga utveckling, inom företagandet, med avseende på...	*Antal*	*36*	*1*	*2*	*3*	*2*	*6*	*5*	*2*	*1*	*3*	*2*	*3*	*2*	*4*
	Andel	*100%*	*3%*	*6%*	*8%*	*6%*	*17%*	*14%*	*6%*	*3%*	*8%*	*6%*	*8%*	*6%*	*11%*
	Väldigt mycket	14%	0%	0%	0%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	50%	33%	50%	25%
	Mycket	33%	0%	0%	33%	0%	50%	40%	0%	0%	33%	0%	67%	0%	75%
	Lite	33%	0%	100%	33%	50%	17%	20%	100%	100%	67%	0%	0%	50%	0%
	Mycket lite	14%	100%	0%	0%	50%	17%	20%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	6%	0%	0%	33%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Har försämrats	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Att lösa de problem som uppstår

			Hur länge har du varit mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
I vilken grad har har du som mentor bidragit till att öka adeptens personliga utveckling, inom företagandet, med avseende på...	*Antal*	*36*	*1*	*2*	*3*	*2*	*6*	*5*	*2*	*1*	*3*	*2*	*3*	*2*	*4*
	Andel	*100%*	*3%*	*6%*	*8%*	*6%*	*17%*	*14%*	*6%*	*3%*	*8%*	*6%*	*8%*	*6%*	*11%*
	Väldigt mycket	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%
	Mycket	42%	0%	0%	33%	0%	67%	40%	0%	0%	33%	50%	67%	50%	75%
	Lite	47%	0%	100%	33%	100%	17%	60%	100%	100%	67%	50%	33%	0%	25%
	Mycket lite	3%	0%	0%	0%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	6%	100%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Har försämrats	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Hur bra var relationen med din adept, med avseende på...

Regelbundenheten i era träffar

			Hur länge har du varit mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Hur bra var relationen med din adept, med avseende på...	*Antal*	*36*	*1*	*2*	*3*	*2*	*6*	*5*	*2*	*1*	*3*	*2*	*3*	*2*	*4*
	Andel	*100%*	*3%*	*6%*	*8%*	*6%*	*17%*	*14%*	*6%*	*3%*	*8%*	*6%*	*8%*	*6%*	*11%*
	Mycket bra	42%	0%	50%	0%	50%	33%	60%	50%	0%	33%	0%	67%	100%	50%
	Bra	33%	0%	0%	33%	50%	33%	20%	0%	100%	67%	100%	0%	0%	50%
	Varken eller / oförändrat	25%	100%	50%	67%	0%	33%	20%	50%	0%	0%	0%	33%	0%	0%
	Inte bra	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Inte alls bra	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Lära adepten nya saker

			Hur länge har du varit mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Hur bra var relationen med din adept, med avseende på...	*Antal*	*36*	*1*	*2*	*3*	*2*	*6*	*5*	*2*	*1*	*3*	*2*	*3*	*2*	*4*
	Andel	*100%*	*3%*	*6%*	*8%*	*6%*	*17%*	*14%*	*6%*	*3%*	*8%*	*6%*	*8%*	*6%*	*11%*
	Mycket bra	25%	0%	50%	0%	0%	0%	40%	0%	0%	33%	50%	67%	50%	25%
	Bra	50%	0%	0%	33%	50%	83%	60%	100%	0%	67%	50%	33%	0%	50%
	Varken eller / oförändrat	25%	100%	50%	67%	50%	17%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	50%	25%
	Inte bra	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Inte alls bra	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Att du lyckades föra över vissa av dina kunskaper och erfarenheter

			Hur länge har du varit mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Hur bra var relationen med din adept, med avseende på...	*Antal*	*36*	*1*	*2*	*3*	*2*	*6*	*5*	*2*	*1*	*3*	*2*	*3*	*2*	*4*
	Andel	*100%*	*3%*	*6%*	*8%*	*6%*	*17%*	*14%*	*6%*	*3%*	*8%*	*6%*	*8%*	*6%*	*11%*
	Mycket bra	25%	0%	50%	0%	0%	17%	60%	50%	0%	0%	50%	33%	50%	0%
	Bra	58%	0%	50%	0%	100%	67%	40%	50%	100%	100%	50%	33%	50%	100%
	Varken eller / oförändrat	17%	100%	0%	100%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%
	Inte bra	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Inte alls bra	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Att du tog en aktiv roll i mentorskapet

			Hur länge har du varit mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Hur bra var relationen med din adept, med avseende på...	*Antal*	*36*	*1*	*2*	*3*	*2*	*6*	*5*	*2*	*1*	*3*	*2*	*3*	*2*	*4*
	Andel	*100%*	*3%*	*6%*	*8%*	*6%*	*17%*	*14%*	*6%*	*3%*	*8%*	*6%*	*8%*	*6%*	*11%*
	Mycket bra	25%	0%	0%	0%	50%	17%	40%	0%	100%	33%	0%	33%	50%	25%
	Bra	56%	0%	50%	67%	50%	50%	40%	50%	0%	67%	100%	67%	50%	75%
	Varken eller / oförändrat	19%	100%	50%	33%	0%	33%	20%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Inte bra	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Inte alls bra	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Att du var engagerad genom hela mentorskapet

			Hur länge har du varit mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Hur bra var relationen med din adept, med avseende på...	*Antal*	*36*	*1*	*2*	*3*	*2*	*6*	*5*	*2*	*1*	*3*	*2*	*3*	*2*	*4*
	Andel	*100%*	*3%*	*6%*	*8%*	*6%*	*17%*	*14%*	*6%*	*3%*	*8%*	*6%*	*8%*	*6%*	*11%*
	Mycket bra	22%	0%	0%	0%	50%	17%	0%	0%	100%	33%	0%	67%	50%	25%
	Bra	50%	0%	0%	33%	50%	67%	60%	50%	0%	67%	50%	33%	50%	75%
	Varken eller / oförändrat	28%	100%	100%	67%	0%	17%	40%	50%	0%	0%	50%	0%	0%	0%
	Inte bra	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Inte alls bra	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Att era diskussioner omsattes till praktiska handlingar av adepten

			Hur länge har du varit mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Hur bra var relationen med din adept, med avseende på...	*Antal*	*36*	*1*	*2*	*3*	*2*	*6*	*5*	*2*	*1*	*3*	*2*	*3*	*2*	*4*
	Andel	*100%*	*3%*	*6%*	*8%*	*6%*	*17%*	*14%*	*6%*	*3%*	*8%*	*6%*	*8%*	*6%*	*11%*
	Mycket bra	28%	0%	50%	0%	50%	17%	40%	0%	100%	33%	50%	33%	50%	0%
	Bra	56%	0%	0%	0%	50%	67%	60%	100%	0%	67%	50%	67%	50%	100%
	Varken eller / oförändrat	17%	100%	50%	100%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Inte bra	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Inte alls bra	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Att du lärde dig nya saker från adepten

			Hur länge har du varit mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Hur bra var relationen med din adept, med avseende på...	*Antal*	*36*	*1*	*2*	*3*	*2*	*6*	*5*	*2*	*1*	*3*	*2*	*3*	*2*	*4*
	Andel	*100%*	*3%*	*6%*	*8%*	*6%*	*17%*	*14%*	*6%*	*3%*	*8%*	*6%*	*8%*	*6%*	*11%*
	Mycket bra	11%	0%	0%	0%	0%	0%	40%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	25%
	Bra	39%	0%	0%	0%	100%	67%	60%	0%	100%	33%	0%	0%	0%	75%
	Varken eller / oförändrat	50%	100%	100%	100%	0%	33%	0%	100%	0%	67%	100%	100%	50%	0%
	Inte bra	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Inte alls bra	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

ADEPT

Är du man eller kvinna?

		Totalt	Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
			1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Är du man eller kvinna?	*Antal*	*48*	*9*	*4*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*19%*	*8%*	*6%*	*13%*	*13%*	*13%*	*6%*	*10%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
	Kvinna	60%	78%	75%	0%	100%	50%	50%	100%	20%	0%	100%	50%	0%	0%
	Man	40%	22%	25%	100%	0%	50%	50%	0%	80%	100%	0%	50%	0%	100%

Inom vilket intervall återfinns din nuvarande ålder?

		Totalt	Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
			1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Inom vilket intervall återfinns din nuvarande ålder?	*Antal*	*49*	*10*	*4*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*20%*	*8%*	*6%*	*12%*	*12%*	*12%*	*6%*	*10%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
	Yngre än 20 år	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	20-29 år	12%	10%	25%	67%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%
	30-39 år	20%	20%	25%	0%	17%	33%	17%	33%	0%	100%	0%	50%	0%	0%
	40-49 år	45%	50%	50%	33%	33%	50%	50%	33%	60%	0%	50%	0%	0%	100%
	50-59 år	18%	20%	0%	0%	33%	17%	17%	0%	40%	0%	50%	0%	0%	0%
	60-69 år	4%	0%	0%	0%	0%	0%	17%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	70 år eller äldre	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?

		Totalt	Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
			1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?	*Antal*	*49*	*10*	*4*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*må5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*20%*	*8%*	*6%*	*12%*	*12%*	*12%*	*6%*	*10%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
	1 månad	20%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	2 månader	8%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	3 månader	6%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	4 månader	12%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	5 månader	12%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	6 månader	12%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	7 månader	6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	8 månader	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%
	9 månader	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%
	10 månader	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%
	11 månader	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%
	12 månader	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Mer än 1 år	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%

Hur gammalt var ditt företag när du gick med som adept i ALMI´s mentorprogram?

OBS! Har ditt företag varit vilande; använd nystarten som startdatum. Vi vill veta levnadslängden på ditt företag när du gick med i mentorprogrammet.

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Hur gammalt var ditt företag när du gick med som adept i ALMI´s mentorprogram?	*Antal*	*49*	*10*	*4*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*20%*	*8%*	*6%*	*12%*	*12%*	*12%*	*6%*	*10%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
	Mindre än 1 år	41%	60%	25%	67%	33%	33%	33%	33%	20%	100%	0%	100%	0%	0%
	1-2 år	37%	10%	50%	33%	33%	50%	50%	33%	40%	0%	100%	0%	0%	100%
	2-3 år	14%	10%	0%	0%	33%	17%	0%	33%	40%	0%	0%	0%	0%	0%
	3-4 år	2%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	4-5 år	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	5-6år	2%	0%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	6-7 år	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	7-8 år	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	8-9 år	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	9-10 år	2%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Mer än 10 år	2%	0%	0%	0%	0%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Är dina produkter varor eller tjänster?

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Är dina produkter varor eller tjänster?	*Antal*	*49*	*10*	*4*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*20%*	*8%*	*6%*	*12%*	*12%*	*12%*	*6%*	*10%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
	Varor	18%	10%	0%	33%	33%	33%	17%	0%	20%	0%	0%	50%	0%	0%
	Tjänster	35%	30%	75%	0%	0%	33%	17%	67%	60%	100%	100%	0%	0%	0%
	Varor och tjänster	47%	60%	25%	67%	67%	33%	67%	33%	20%	0%	0%	50%	0%	100%

I vilken grad har mentorskapet bidragit till att öka din personliga utveckling, inom företagandet, med avseende på...

Att fatta snabba och bra beslut

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
I vilken grad har mentorskapet bidragit till att öka din personliga utveckling, inom företagandet, med avseende på...	*Antal*	*45*	*7*	*3*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*16%*	*7%*	*7%*	*13%*	*13%*	*13%*	*7%*	*11%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
	Väldigt mycket	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Mycket	20%	14%	0%	0%	33%	33%	0%	33%	20%	0%	0%	100%	0%	0%
	Lite	33%	14%	33%	33%	33%	17%	50%	0%	40%	100%	100%	0%	0%	100%
	Mycket lite	2%	0%	0%	0%	0%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	44%	71%	67%	67%	33%	50%	33%	67%	40%	0%	0%	0%	0%	0%
	Har försämrats	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Initiativförmåga och "ta för sig" i övrigt

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
I vilken grad har mentorskapet bidragit till att öka din personliga utveckling, inom företagandet, med avseende på...	*Antal*	*45*	*7*	*3*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*16%*	*7%*	*7%*	*13%*	*13%*	*13%*	*7%*	*11%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
	Väldigt mycket	9%	14%	0%	0%	17%	0%	17%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Mycket	24%	14%	0%	0%	17%	33%	50%	0%	40%	100%	0%	0%	0%	100%
	Lite	31%	0%	33%	33%	33%	50%	33%	0%	20%	0%	100%	100%	0%	0%
	Mycket lite	4%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	31%	71%	67%	33%	33%	17%	0%	33%	40%	0%	0%	0%	0%	0%
	Har försämrats	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Kreativitet och nya idéer

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
I vilken grad har mentorskapet bidragit till att öka din personliga utveckling, inom företagandet, med avseende på...	*Antal*	*45*	*7*	*3*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*16%*	*7%*	*7%*	*13%*	*13%*	*13%*	*7%*	*11%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
	Väldigt mycket	13%	14%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	100%	0%	0%
	Mycket	29%	14%	0%	0%	17%	67%	33%	33%	60%	0%	50%	0%	0%	0%
	Lite	38%	43%	67%	33%	17%	33%	67%	33%	20%	100%	0%	0%	0%	100%
	Mycket lite	4%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	16%	29%	33%	33%	33%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%
	Har försämrats	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Självförtroende

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
I vilken grad har mentorskapet bidragit till att öka din personliga utveckling, inom företagandet, med avseende på...	*Antal*	*45*	*7*	*3*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*16%*	*7%*	*7%*	*13%*	*13%*	*13%*	*7%*	*11%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
	Väldigt mycket	9%	14%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	100%	0%	0%
	Mycket	33%	14%	33%	0%	50%	33%	33%	0%	60%	100%	100%	0%	0%	0%
	Lite	31%	14%	0%	100%	17%	50%	50%	67%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
	Mycket lite	4%	0%	0%	0%	0%	17%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	22%	57%	67%	0%	33%	0%	0%	0%	40%	0%	0%	0%	0%	0%
	Har försämrats	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Att planera inför framtiden

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
I vilken grad har mentorskapet bidragit till att öka din personliga utveckling, inom företagandet, med avseende på...	*Antal*	*45*	*7*	*3*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*16%*	*7%*	*7%*	*13%*	*13%*	*13%*	*7%*	*11%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
	Väldigt mycket	11%	0%	0%	0%	33%	17%	0%	33%	0%	0%	50%	0%	0%	0%
	Mycket	42%	29%	33%	0%	17%	67%	67%	0%	80%	0%	50%	100%	0%	0%
	Lite	22%	14%	33%	67%	0%	17%	33%	67%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
	Mycket lite	11%	14%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	20%	100%	0%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	13%	43%	33%	33%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Har försämrats	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Att se saker från olika samt fler perspektiv

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
I vilken grad har mentorskapet bidragit till att öka din personliga utveckling, inom företagandet, med avseende på...	*Antal*	*45*	*7*	*3*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*16%*	*7%*	*7%*	*13%*	*13%*	*13%*	*7%*	*11%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
	Väldigt mycket	18%	14%	0%	0%	50%	33%	0%	33%	0%	0%	50%	0%	0%	0%
	Mycket	31%	29%	0%	0%	0%	33%	67%	0%	80%	0%	50%	50%	0%	0%
	Lite	24%	14%	33%	67%	17%	17%	33%	67%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
	Mycket lite	16%	14%	0%	33%	33%	17%	0%	0%	0%	100%	0%	50%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	11%	29%	67%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%
	Har försämrats	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Engagemang

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
I vilken grad har mentorskapet bidragit till att öka din personliga utveckling, inom företagandet, med avseende på...	*Antal*	*45*	*7*	*3*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*16%*	*7%*	*7%*	*13%*	*13%*	*13%*	*7%*	*11%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
	Väldigt mycket	9%	14%	0%	0%	17%	17%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Mycket	29%	0%	33%	0%	33%	33%	67%	0%	60%	0%	0%	50%	0%	0%
	Lite	22%	14%	0%	33%	0%	17%	33%	33%	20%	100%	100%	0%	0%	0%
	Mycket lite	16%	29%	0%	33%	0%	17%	0%	33%	0%	0%	0%	50%	0%	100%
	Varken eller / oförändrat	24%	43%	67%	33%	50%	17%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%
	Har försämrats	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Att se och hitta möjligheter

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
I vilken grad har mentorskapet bidragit till att öka din personliga utveckling, inom företagandet, med avseende på...	*Antal*	*45*	*7*	*3*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*16%*	*7%*	*7%*	*13%*	*13%*	*13%*	*7%*	*11%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
	Väldigt mycket	16%	14%	0%	0%	50%	17%	0%	33%	0%	0%	50%	0%	0%	0%
	Mycket	24%	0%	0%	0%	0%	50%	67%	0%	60%	0%	0%	50%	0%	0%
	Lite	33%	29%	33%	33%	17%	33%	33%	67%	0%	100%	50%	50%	0%	100%
	Mycket lite	7%	29%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	20%	29%	67%	33%	33%	0%	0%	0%	40%	0%	0%	0%	0%	0%
	Har försämrats	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Att leda ditt företag

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
I vilken grad har mentorskapet bidragit till att öka din personliga utveckling, inom företagandet, med avseende på...	*Antal*	*45*	*7*	*3*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*16%*	*7%*	*7%*	*13%*	*13%*	*13%*	*7%*	*11%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
	Väldigt mycket	9%	0%	0%	0%	17%	17%	17%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%
	Mycket	27%	29%	33%	0%	33%	17%	33%	33%	40%	0%	0%	50%	0%	0%
	Lite	33%	14%	0%	67%	17%	17%	50%	67%	20%	100%	100%	0%	0%	100%
	Mycket lite	7%	14%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	24%	43%	67%	33%	33%	17%	0%	0%	40%	0%	0%	0%	0%	0%
	Har försämrats	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Att lösa de problem som uppstår

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
I vilken grad har mentorskapet bidragit till att öka din personliga utveckling, inom företagandet, med avseende på...	*Antal*	*45*	*7*	*3*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*16%*	*7%*	*7%*	*13%*	*13%*	*13%*	*7%*	*11%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
	Väldigt mycket	4%	0%	0%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%
	Mycket	27%	0%	0%	0%	17%	50%	50%	33%	40%	0%	50%	50%	0%	0%
	Lite	31%	14%	33%	67%	33%	0%	50%	33%	20%	100%	50%	0%	0%	100%
	Mycket lite	9%	0%	0%	0%	17%	33%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	29%	86%	67%	33%	17%	17%	0%	0%	40%	0%	0%	0%	0%	0%
	Har försämrats	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Hur har mentorskapet utvecklat ditt lärande, inom företagandet, med avseende på...
Observationer av mentorn

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Hur har mentorskapet utvecklat ditt lärande, inom företagandet, med avseende på...	*Antal*	*45*	*7*	*3*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*16%*	*7%*	*7%*	*13%*	*13%*	*13%*	*7%*	*11%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
	Mycket stor grad	4%	0%	0%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%
	Stor grad	27%	0%	0%	0%	33%	33%	17%	33%	60%	0%	100%	50%	0%	0%
	Liten grad	31%	43%	33%	0%	0%	50%	50%	67%	40%	0%	0%	0%	0%	0%
	Mycket liten grad	9%	14%	0%	33%	17%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	29%	43%	67%	67%	33%	17%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%

Att mentorn har förklarat för dig

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Hur har mentorskapet utvecklat ditt lärande, inom företagandet, med avseende på...	*Antal*	*45*	*7*	*3*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*16%*	*7%*	*7%*	*13%*	*13%*	*13%*	*7%*	*11%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
	Mycket stor grad	9%	0%	0%	0%	33%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%
	Stor grad	27%	14%	0%	0%	17%	17%	33%	33%	60%	0%	100%	50%	0%	0%
	Liten grad	24%	14%	33%	0%	0%	50%	50%	33%	40%	0%	0%	0%	0%	0%
	Mycket liten grad	16%	29%	0%	33%	17%	17%	17%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	24%	43%	67%	67%	33%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%

Genom uppmuntringar av mentorn

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Hur har mentorskapet utvecklat ditt lärande, inom företagandet, med avseende på...	*Antal*	*45*	*7*	*3*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*16%*	*7%*	*7%*	*13%*	*13%*	*13%*	*7%*	*11%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
	Mycket stor grad	13%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	33%	0%	0%	50%	50%	0%	0%
	Stor grad	33%	43%	0%	33%	0%	50%	50%	0%	60%	0%	50%	50%	0%	0%
	Liten grad	20%	14%	33%	0%	0%	33%	33%	0%	40%	100%	0%	0%	0%	0%
	Mycket liten grad	16%	14%	0%	33%	17%	17%	17%	67%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	18%	29%	67%	33%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%

Diskussioner/samarbete med mentorn

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Hur har mentorskapet utvecklat ditt lärande, inom företagandet, med avseende på...	*Antal*	*45*	*7*	*3*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*16%*	*7%*	*7%*	*13%*	*13%*	*13%*	*7%*	*11%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
	Mycket stor grad	18%	14%	0%	0%	33%	0%	0%	33%	0%	0%	100%	100%	0%	0%
	Stor grad	38%	29%	33%	0%	17%	67%	67%	0%	80%	100%	0%	0%	0%	0%
	Liten grad	13%	0%	0%	33%	17%	33%	17%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%
	Mycket liten grad	16%	29%	0%	33%	17%	0%	17%	67%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	16%	29%	67%	33%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%

Att själv pröva sig fram

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Hur har mentorskapet utvecklat ditt lärande, inom företagandet, med avseende på...	*Antal*	*45*	*7*	*3*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*16%*	*7%*	*7%*	*13%*	*13%*	*13%*	*7%*	*11%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
	Mycket stor grad	4%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Stor grad	31%	0%	0%	0%	17%	50%	50%	33%	40%	0%	100%	100%	0%	0%
	Liten grad	31%	14%	33%	33%	17%	33%	50%	33%	60%	100%	0%	0%	0%	0%
	Mycket liten grad	11%	43%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
	Varken eller / oförändrat	22%	43%	67%	67%	33%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

I vilken grad har mentorskapet påverkat dig som person inom företagandet , med avseende på...

Ett stabilare agerande

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
I vilken grad har mentorskapet påverkat dig som person inom företagandet , med avseende på...	*Antal*	*44*	*7*	*3*	*3*	*5*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*16%*	*7%*	*7%*	*11%*	*14%*	*14%*	*7%*	*11%*	*2%*	*5%*	*5%*	*0%*	*2%*
	Mycket stor grad	7%	14%	0%	0%	20%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Stor grad	18%	0%	0%	0%	0%	33%	17%	0%	20%	0%	100%	100%	0%	0%
	Liten grad	41%	29%	33%	0%	20%	50%	83%	67%	60%	100%	0%	0%	0%	0%
	Mycket liten grad	14%	29%	0%	33%	20%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
	Varken eller / oförändrat	20%	29%	67%	67%	40%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%

Ett kompetentare agerande

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
I vilken grad har mentorskapet påverkat dig som person inom företagandet , med avseende på...	*Antal*	*45*	*7*	*3*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*16%*	*7%*	*7%*	*13%*	*13%*	*13%*	*7%*	*11%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
	Mycket stor grad	7%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Stor grad	22%	14%	33%	0%	0%	33%	17%	0%	40%	0%	100%	50%	0%	0%
	Liten grad	33%	29%	0%	0%	17%	33%	83%	33%	40%	100%	0%	50%	0%	0%
	Mycket liten grad	13%	14%	0%	0%	33%	17%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
	Varken eller / oförändrat	24%	43%	67%	100%	17%	17%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%

Att avhjälpa misstag som annars hade begåtts

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
	Antal	*44*	*7*	*2*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*16%*	*5%*	*7%*	*14%*	*14%*	*14%*	*7%*	*11%*	*2%*	*5%*	*5%*	*0%*	*2%*
I vilken grad har mentorskapet påverkat dig som person inom företagandet , med avseende på...	Mycket stor grad	7%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%
	Stor grad	9%	0%	0%	0%	0%	33%	17%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%
	Liten grad	34%	43%	50%	0%	33%	33%	17%	33%	60%	0%	100%	0%	0%	0%
	Mycket liten grad	25%	14%	0%	33%	0%	33%	33%	67%	0%	100%	0%	50%	0%	100%
	Varken eller / oförändrat	25%	43%	50%	67%	33%	0%	33%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%

Öpnna upp "dörrar" till nya nätverk

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
	Antal	*45*	*7*	*3*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*16%*	*7%*	*7%*	*13%*	*13%*	*13%*	*7%*	*11%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
I vilken grad har mentorskapet påverkat dig som person inom företagandet , med avseende på...	Mycket stor grad	4%	0%	33%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Stor grad	13%	0%	0%	0%	17%	0%	33%	33%	20%	0%	0%	50%	0%	0%
	Liten grad	33%	14%	33%	33%	50%	67%	50%	0%	20%	0%	0%	50%	0%	0%
	Mycket liten grad	20%	43%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	20%	100%	100%	0%	0%	100%
	Varken eller / oförändrat	29%	43%	33%	67%	17%	33%	17%	33%	40%	0%	0%	0%	0%	0%

Att kunskapen inom företagandet ökat (konsten att driva företag)

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
	Antal	*44*	*7*	*3*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*1*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*16%*	*7%*	*7%*	*14%*	*14%*	*14%*	*7%*	*11%*	*2%*	*5%*	*2%*	*0%*	*2%*
I vilken grad har mentorskapet påverkat dig som person inom företagandet , med avseende på...	Mycket stor grad	5%	0%	0%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%
	Stor grad	20%	14%	0%	0%	33%	0%	33%	33%	20%	0%	100%	0%	0%	0%
	Liten grad	32%	14%	33%	0%	17%	83%	33%	33%	40%	100%	0%	0%	0%	0%
	Mycket liten grad	20%	29%	0%	67%	0%	17%	33%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
	Varken eller / oförändrat	23%	43%	67%	33%	33%	0%	0%	0%	40%	0%	0%	0%	0%	0%

I vilken grad har mentorskapet påverkat ditt företags tillväxt, med avseende på...

Ökning av omsättningen

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
	Antal	*45*	*7*	*3*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*16%*	*7%*	*7%*	*13%*	*13%*	*13%*	*7%*	*11%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
I vilken grad har mentorskapet påverkat ditt företags tillväxt, med avseende på...	Mycket stor grad	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	50%	0%	0%
	Stor grad	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%
	Liten grad	27%	0%	33%	0%	50%	33%	50%	0%	40%	0%	50%	0%	0%	0%
	Mycket liten grad	16%	29%	0%	0%	17%	17%	17%	0%	20%	0%	50%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	51%	71%	67%	100%	33%	50%	33%	67%	40%	100%	0%	0%	0%	100%

Ökning av marknadsandel

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
I vilken grad har mentorskapet påverkat ditt företags tillväxt, med avseende på...	*Antal*	*45*	*7*	*3*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*16%*	*7%*	*7%*	*13%*	*13%*	*13%*	*7%*	*11%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
	Mycket stor grad	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Stor grad	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	50%	0%	0%
	Liten grad	27%	0%	33%	0%	50%	33%	50%	0%	40%	0%	0%	50%	0%	0%
	Mycket liten grad	16%	29%	0%	0%	17%	17%	17%	0%	20%	0%	50%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	53%	71%	67%	100%	33%	50%	33%	67%	40%	100%	50%	0%	0%	100%

En vilja att i framtiden, om möjlighet uppstår, växa mer än tänkt tidigare

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
I vilken grad har mentorskapet påverkat ditt företags tillväxt, med avseende på...	*Antal*	*45*	*7*	*3*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*16%*	*7%*	*7%*	*13%*	*13%*	*13%*	*7%*	*11%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
	Mycket stor grad	4%	14%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Stor grad	22%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	40%	0%	100%	0%	0%	0%
	Liten grad	27%	14%	0%	0%	0%	33%	67%	33%	20%	100%	0%	100%	0%	0%
	Mycket liten grad	18%	43%	33%	33%	17%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
	Varken eller / oförändrat	29%	29%	67%	67%	33%	17%	17%	33%	40%	0%	0%	0%	0%	0%

Positiv till att anställa, om möjlighet uppstår, än tänkt tidigare

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
I vilken grad har mentorskapet påverkat ditt företags tillväxt, med avseende på...	*Antal*	*45*	*7*	*3*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*16%*	*7%*	*7%*	*13%*	*13%*	*13%*	*7%*	*11%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
	Mycket stor grad	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Stor grad	11%	0%	0%	0%	17%	0%	0%	33%	40%	100%	0%	0%	0%	0%
	Liten grad	24%	0%	0%	33%	33%	50%	33%	0%	20%	0%	0%	100%	0%	0%
	Mycket liten grad	20%	43%	33%	33%	0%	17%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
	Varken eller / oförändrat	44%	57%	67%	33%	50%	33%	33%	67%	40%	0%	100%	0%	0%	0%

Att göra större investeringar, om möjlighet uppstår, än tänkt tidigare

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
I vilken grad har mentorskapet påverkat ditt företags tillväxt, med avseende på...	*Antal*	*45*	*7*	*3*	*3*	*6*	*6*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*16%*	*7%*	*7%*	*13%*	*13%*	*13%*	*7%*	*11%*	*2%*	*4%*	*4%*	*0%*	*2%*
	Mycket stor grad	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Stor grad	9%	0%	0%	0%	17%	33%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%
	Liten grad	31%	0%	33%	0%	50%	33%	50%	0%	20%	100%	50%	100%	0%	0%
	Mycket liten grad	20%	43%	0%	33%	0%	17%	33%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	100%
	Varken eller / oförändrat	38%	57%	67%	67%	33%	17%	17%	67%	40%	0%	50%	0%	0%	0%

Hur bra var din relation med mentorn, med avseende på...
Regelbundenheten i era träffar

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Hur bra var din relation med mentorn, med avseende på...	*Antal*	*43*	*6*	*3*	*3*	*6*	*5*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*14%*	*7%*	*7%*	*14%*	*12%*	*14%*	*7%*	*12%*	*2%*	*5%*	*5%*	*0%*	*2%*
	Mycket bra	26%	17%	0%	33%	67%	40%	0%	33%	0%	0%	50%	50%	0%	0%
	Bra	51%	50%	33%	67%	33%	40%	83%	33%	80%	0%	50%	50%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	7%	33%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Inte bra	12%	0%	33%	0%	0%	0%	17%	33%	20%	100%	0%	0%	0%	0%
	Inte alls bra	5%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%

Lära dig nya saker från mentorn

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Hur bra var din relation med mentorn, med avseende på...	*Antal*	*43*	*6*	*3*	*3*	*6*	*5*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*14%*	*7%*	*7%*	*14%*	*12%*	*14%*	*7%*	*12%*	*2%*	*5%*	*5%*	*0%*	*2%*
	Mycket bra	16%	0%	0%	0%	33%	20%	0%	33%	0%	0%	50%	100%	0%	0%
	Bra	56%	83%	67%	67%	17%	40%	100%	0%	80%	100%	50%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	19%	17%	0%	33%	50%	40%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Inte bra	7%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	20%	0%	0%	0%	0%	100%
	Inte alls bra	2%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Att mentorn hade en bakgrund som varit till nytta för dig

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Hur bra var din relation med mentorn, med avseende på...	*Antal*	*43*	*6*	*3*	*3*	*6*	*5*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*14%*	*7%*	*7%*	*14%*	*12%*	*14%*	*7%*	*12%*	*2%*	*5%*	*5%*	*0%*	*2%*
	Mycket bra	30%	33%	33%	0%	33%	40%	0%	0%	20%	100%	100%	100%	0%	0%
	Bra	51%	50%	33%	100%	33%	60%	83%	67%	60%	0%	0%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	14%	17%	0%	0%	33%	0%	17%	33%	20%	0%	0%	0%	0%	0%
	Inte bra	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Inte alls bra	5%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%

Att mentorn hade de kunskaper och erfarenheter som varit till nytta för dig

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Hur bra var din relation med mentorn, med avseende på...	*Antal*	*42*	*6*	*2*	*3*	*6*	*5*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*14%*	*5%*	*7%*	*14%*	*12%*	*14%*	*7%*	*12%*	*2%*	*5%*	*5%*	*0%*	*2%*
	Mycket bra	24%	33%	50%	0%	33%	0%	0%	33%	20%	0%	50%	100%	0%	0%
	Bra	57%	50%	50%	100%	0%	100%	100%	0%	80%	100%	50%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	17%	17%	0%	0%	67%	0%	0%	67%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Inte bra	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Inte alls bra	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%

Att du tog en aktiv roll i mentorskapet

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Hur bra var din relation med mentorn, med avseende på...	*Antal*	*42*	*6*	*3*	*3*	*6*	*5*	*6*	*2*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*14%*	*7%*	*7%*	*14%*	*12%*	*14%*	*5%*	*12%*	*2%*	*5%*	*5%*	*0%*	*2%*
	Mycket bra	19%	33%	33%	0%	50%	0%	0%	50%	0%	100%	0%	0%	0%	0%
	Bra	60%	33%	33%	67%	33%	80%	83%	50%	80%	0%	100%	100%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	17%	33%	0%	33%	17%	20%	17%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%
	Inte bra	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Inte alls bra	5%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%

Att era diskussioner omsattes till praktiska handlingar

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Hur bra var din relation med mentorn, med avseende på...	*Antal*	*43*	*6*	*3*	*3*	*6*	*5*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*14%*	*7%*	*7%*	*14%*	*12%*	*14%*	*7%*	*12%*	*2%*	*5%*	*5%*	*0%*	*2%*
	Mycket bra	21%	50%	33%	0%	33%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	100%	0%	0%
	Bra	51%	17%	33%	33%	50%	100%	100%	0%	40%	100%	100%	0%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	23%	33%	0%	67%	17%	0%	0%	67%	60%	0%	0%	0%	0%	0%
	Inte bra	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
	Inte alls bra	2%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Att du var engagerad genom hela mentorskapet

			Hur lång tid har du haft en mentor i ALMI´s mentorprogram?												
		Totalt	1 mån	2 mån	3 mån	4 mån	5 mån	6 mån	7 mån	8 mån	9 mån	10 mån	11 mån	12 mån	Mer än 1 år
Hur bra var din relation med mentorn, med avseende på...	*Antal*	*43*	*6*	*3*	*3*	*6*	*5*	*6*	*3*	*5*	*1*	*2*	*2*	*0*	*1*
	Andel	*100%*	*14%*	*7%*	*7%*	*14%*	*12%*	*14%*	*7%*	*12%*	*2%*	*5%*	*5%*	*0%*	*2%*
	Mycket bra	14%	17%	33%	0%	17%	0%	0%	33%	0%	0%	50%	50%	0%	0%
	Bra	51%	33%	33%	0%	67%	80%	100%	0%	60%	0%	50%	50%	0%	0%
	Varken eller / oförändrat	26%	50%	0%	100%	17%	0%	0%	33%	40%	100%	0%	0%	0%	0%
	Inte bra	5%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Inte alls bra	5%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%