

BACHELOROPPGAVE:

**MENTORING SOM
LEDERUTVIKLINGSVERKTØY**

FORFATTERE:

Karianne Horgen Nygård

Grethe Eng Hagen

Dato: Tirsdag, 16.mai 2017

NTNU I GJØVIK

FAKTULTETET FOR ØKONOMI

INSTITUTT FOR INDUSTRIELL ØKONOMI OG TEKNOLOGILEDELSE

8. SEMESTER – 2017

Sammendrag

Tittel:	<u>Mentoring som lederutviklingsverktøy</u>	Dato: 16.5.2017
Deltakere	<u>Karianne Horgen Nygård</u> <u>Grethe Eng Hagen</u>	
Veileder:	<u>Martina Ortova</u>	
Evt. oppdragsgiver:	<u>NTNU i Gjøvik</u>	
Stikkord/nøkkelord (3-5 stk)	<u>Mentoring, Lederutvikling, personlig utvikling og erfaring</u>	
Antall sider/ord: 65/18864	Antall vedlegg: 10	Publiseringsavtale inngått: ja/nei
<p>Formålet med denne bacheloroppgaven er å få frem hva mentoring er og hvordan ledere kan benytte seg av dette som et lederutviklingsverktøy. Dette har vi forsøkt belyst ved å foreta intervjuer med 14 ulike ledere fra ulike organisasjoner i Norge. Vi har benyttet kvalitativ metode gjennom semistrukturerte intervjuer ved bruk av telefon og e-post kommunikasjon.</p> <p>Vårt ønske er å inspirere andre ledere til å utforske mentoring. Mentoring kan benyttes både til personlig utvikling som leder, og organisasjonsutvikling. Det finnes ulike former for mentoring.</p> <p>For å vise dette har vi i diskusjonskapittelet trukket frem ulike måter mentoring kan benyttes på. Samtidig viser det seg at flere mener de benytter seg av mentoring, men lederutviklingsverktøyet de egentlig benytter ligner mer på veiledning eller coaching. Mentoring er ikke like utbredt i Norge som man skulle tro.</p> <p>Oppsummeringen av denne bacheloroppgaven viser at mentoring handler om å skape læringsrommet, og <i>en til en relasjonen</i>. Vi har sammenlignet mentoring med veiledning og coaching. Mentoring skiller seg mest ut ved den gjensidige læringen man skaper ved refleksjon, diskusjon og å stille spørsmål. Det menneskelige aspektet er i fokus.</p>		

Abstract

Title:	<u>Mentoring and leadership development</u>	Date: 16.5.2017
Participant	<u>Grethe Eng Hagen</u> <u>Karianne Horgen Nygård</u>	
Supervisor	<u>Martina Ortova</u>	
Employer:	<u>NTNU i Gjøvik</u>	
Keywords (3-5)	<u>Mentoring, Leadership development, Personal development and experience</u>	
Number of pages/words:65/18864	Number of appendix:10	Availability (open/confidential):
<p>The purpose of this bachelor assignment are to find out what mentoring is, and how leaders can make use of this as a development tool. We have tried this by conducting interviews with 14 different leaders from different organizations in Norway. We have used qualitative method through semistructured interviews using telephone and email communication.</p> <p>Our desire is to inspire other leaders to explore mentoring. Mentoring can be used both for personal development as leader and organizational development. There are different types of mentoring.</p> <p>To show this, we have drawn up different ways in which mentoring can be used. At the same time, it turns out that several believe they are using mentoring, but the development tools they actually use look similar to guidance or coaching. Mentoring is not as common in Norway as you would think.</p> <p>The summary of this bachelor assignment shows that mentoring is about creating the learning room and one for a relationship. We have compared mentoring with guidance and coaching. Mentoring is outstanding by the mutual learning created by reflection, discussion and by asking questions. The human aspect is in focus.</p>		

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avslutning på vårt fireårige studie i økonomi og ledelse ved NTNU i Gjøvik.

Oppgaven er skrevet av Karianne Horgen Nygård og Grethe Eng Hagen, som begge har vært fleksible studenter fra 2013 til 2017. Vår oppdragsgiver har vært NTNU i Gjøvik.

I arbeidet med denne oppgaven har vi fått innsikt i teorier og tema som omhandler mentoring og lederutvikling. Noe vi tidligere ikke har hatt spesielt kjennskap til. Vi har hatt utfordringer, fått ny kunnskap og ikke minst innblikk i andres erfaringer og tankesett. I tillegg til å ha tilegnet oss kunnskap om og belyst temaene for oss selv, håper vi å kunne inspirere andre til både å lære om, men også å benytte seg av mentoring i sin hverdag.

Vi ønsker å rette en stor takk til alle ressurspersonene som tok seg tid til å bli intervjuet over telefon og besvare e-poster fra oss. Dere har gitt oss en bredere forståelse for tematikken mentoring, spesielt erfaringsmessig. Vi takker også Innovasjon Norge for deres rapport på et mentorprogram vi har fått god kjennskap til.

Vi vil også takke familie, venner og arbeidsplass for støtte og forståelse i en hektisk hverdag. En ekstra takk til dere som har lest og kommentert oppgaven for oss.

Til slutt vil vi takke NTNU i Gjøvik for fire fine år, og vår veileder Martina Ortova for mange gode råd og tilbakemeldinger denne våren.

Gjøvik, 16.mai 2017

Karianne Horgen Nygård

Grethe Eng Hagen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	1
Abstract.....	2
Forord	3
Figurliste.....	7
1.0 Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn for oppgaven	9
1.2 Problemstilling.....	9
1.3 Begrepsavklaringer	11
1.4 Forskningsmodell.....	12
1.5 Ressurspersoner	12
1.6 Avgrensninger.....	14
2.0 Metode.....	16
2.1 Design	16
2.2 Valg av metode	16
2.3 Datainnsamling.....	17
2.3.1 Sekundærdata	18
2.3.2 Primærdata.....	18
2.3.3 Intervjumetoden	19
2.4 Validitet	20
2.5 Reliabilitet.....	20
2.6 Kritikk.....	21
2.7 Etikk.....	22
3 Teori.....	23
3.1 Mentoring - hva er det?.....	23
3.2 Mentors rolle.....	24
3.3 Adeptes rolle.....	26

3.4	Samarbeid mentor og adept	28
3.5	Former for mentoring.....	30
3.5.1	Formell mentoring.....	31
3.5.2	Andre former for mentoring.....	32
3.5.3	Omvendt mentoring.....	32
3.5.4	Ikke- ansikt-til-ansikt- mentoring.....	32
3.6	Utviklende mentoring	33
3.7	Effekter ved mentoring.....	34
3.8	Lederutvikling.....	37
3.9	Lederroller i Norge	37
3.10	Lederutviklingsverktøy - Veiledning og coaching	39
4.0	Resultater.....	41
4.1	Resultater – "Hva er mentoring?"	41
4.2	Resultater – "Hvordan kan ulike former for mentoring utvikle ledere i lederrollen i Norge?"	42
4.3	Resultater – "Hvilke fordeler kan dette gi sammenlignet med andre lederutviklingsverktøy?"	43
5	Diskusjon.....	45
5.1	Diskusjon – "Hva er mentoring?"	45
5.1.1	Oppsummering	47
5.2	Diskusjon – "Hvordan kan ulike former for mentoring utvikle ledere i lederrollen i Norge?"	48
5.2.1	Oppsummering	51
5.3	Diskusjon – "Hvilke fordeler kan mentoring gi sammenlignet med andre lederutviklingsverktøy?"	52
5.3.1	Oppsummering	55
5.4	Diskusjon - "Hvordan fungerer mentorordninger i utvikling av ledere i Norge, og hvilke fordeler kan dette gi sammenlignet med andre lederutviklingsverktøy?"	56

6.0	Oppsummering	60
6.1	Videre forskning	61
7.0	Litteraturliste	63
8.0	Vedlegg.....	66
	Vedlegg 1: Intervjuguide - Leder	1
	Vedlegg 2: Intervjuguide - Mentor.....	1
	Vedlegg 3: Intervjuguide – Adept	1
	Vedlegg 4: Transkriberingsmatrise – kategori: Leder.....	1
	Vedlegg 5: Transkriberingsmatrise – kategori: Mentor	1
	Vedlegg 6: Transkriberingsmatrise – kategori: Adept	1
	Vedlegg 7: Oppfølgingsspørsmål bacheloroppgave mentoring og ledelse:	1
	Vedlegg 8: Transkriberingsmatrise – Tilleggsspørsmål – kategori Leder:	1
	Vedlegg 9: Transkriberingsmatrise – Tilleggsspørsmål – kategori Mentor:.....	1
	Vedlegg 10: Transkriberingsmatrise – Tilleggsspørsmål – kategori Adept:	1

Figurliste

Figur 1 – Forskningsmodell.....	Side 12
Figur 2 – Faser i samarbeidet mellom adept og mentor.....	Side 28
Figur 3 – Using the Leadership Pipeline Model to Clarify Roles	Side 36
Figur 4 – Rollemodell	Side 38

1.0 Innledning

I første kapittel vil vi belyse bakgrunnen for vår bacheloroppgave samt presentere problemstillingen med påfølgende delproblemstillinger. Videre vil vi forklare våre avgrensninger. Vi vil også gi en presentasjon av vår forskningsmodell, og til slutt presentere ressurspersonene vi har benyttet.

Videre i andre kapittel vil vi forklare vårt valg av metode. Designet vi har kommet frem til er en kvalitativ undersøkelse. Påfølgende kommer det delkapitler som omhandler valg av data, validiteten og reliabilitet av bacheloroppgaven, samt kritikk og etikk.

I kapittel tre ønsker vi å gi leserne av denne bacheloroppgaven en bedre innsikt i de teoretiske begreper rundt mentoring, lederverktøy og lederutvikling med et norsk perspektiv.

I fjerde kapittel ønsker vi å vise resultater fra våre intervjuer. Dette for å gi leserne et innsyn i hva noen av våre ressurspersoner uttrykte, og deres oppfatning rundt spørsmålene som ble stilt.

Diskusjonen i vår oppgave er det femte kapittelet. Der vil vi ta for oss hver delproblemstilling som er presentert i første kapittel. Vi vil se på fordeler og svakheter ved mentoring opp mot teorier som vi har presentert, og de svarene vi fikk fra våre intervjuer. Til slutt diskuterer vi hovedproblemstillingen.

Kapittel seks er hoved oppsummeringen av vår bacheloroppgave, samt forslag på videre forskningsområder innen vårt tema og problemstilling.

Vi som oppgaveforfattere legger til grunn at du som leser har en forståelse til vår tematikk og på den bakgrunn har vi ikke tatt hensyn til å definere alle begrepsordene vi benytter. Noen av de begrepene vi mener er viktigst, er forklart i delkapittel nummer 1.3 Begrepsavklaringer.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Gjennom bachelorstudiet innenfor økonomi og ledelse ved NTNU i Gjøvik introduseres vi for ulike emner og temaer. For begge oppgaveforfatterne ble det tidlig klart at temaene ledelse og lederutvikling fanget vår interesse.

Etter litteratursøk innen de ulike formene for lederutvikling kom vi frem til at mentoring virket som et spennende hovedtema til bacheloroppgaven. Vi valgte derfor å skrive om ledere og organisasjoner som benytter seg av ulike mentorordninger.

Vi ønsket ikke å være spesifikke til en bransje, organisasjon eller segment. Derfor har vi valgt ressurspersoner til våre intervjuer fra ulike organisasjoner. De vi intervjuet er alt fra daglige ledere, salgssjefer innen butikkjeder, direktør og avdelingsledere. Bakgrunnen for dette er at vi ønsket å forske på bruken og nytten av mentoring som et lederutviklingsverktøy generelt i Norge.

1.2 Problemstilling

Enhver forskning bygger på en problemstilling. En problemstilling bør konkretisere og definere et fokusområde for bacheloroppgavens forskning Halvorsen (2008). I vår bacheloroppgave omhandler problemstillingen mentoring og lederutviklingsverktøy. I de kommende avsnittene vil bakgrunnen for valg av problemstilling bli gjennomgått.

Med denne bacheloroppgaven ønsker vi å kunne gi leserne en forståelse for hva mentoring er, og hvordan man kan benytte seg av dette i hverdagen. Vi ønsker å inspirere andre ledere til å utforske mentoring, som et lederutviklingsverktøy. Mentoring kan benyttes både for personlig utvikling i lederrollen, og utvikling i organisasjonen. Vi oppfatter ikke mentoring til å være et spesielt utbredt eller kjent lederutviklingsverktøy i Norge.

Med bakgrunn i dette ble problemstillingen som følger:

Hvordan fungerer mentorordninger i utvikling av ledere i Norge, og hvilke fordeler kan dette gi sammenlignet med andre lederutviklingsverktøy?

For å kunne belyse temaet i dybden, har vi avgrenset bacheloroppgaven, og et spesifikt fokusområde er valgt. For ytterligere avgrensning har vi valgt å utarbeide tre delproblemstillinger:

Delproblemstilling 1 – Hva er mentoring?

Delproblemstilling 2 - Hvordan kan ulike former for mentoring utvikle ledere i lederrollen i Norge?

Delproblemstilling 3 – Hvilke fordeler kan dette gi sammenlignet med andre lederutviklingsverktøy?

I første delproblemstilling ønsker vi å få frem hva mentoring er, og trekkene ved dette lederutviklingsverktøyet. Ifølge Ekeland (2014) kan mentoring oppfattes forskjellig fra person til person. "*Mentoring handler om å hjelpe personer til å frigjøre sitt potensial og bli den de ønsker å være - i jobbrollen og som menneske*" (s.30).

Med andre delproblemstilling vil vi forsøke å få frem om det er flere ulike former for mentoring, og hvordan disse eventuelt utvikler ledere i lederroller i Norge. Vi ønsket å studere Norge generelt, siden vi ville finne ressurspersoner fra flere steder i landet. Det å kunne ha muligheten til å sammenligne om det var forskjeller innad i Norge, og eventuelt hvordan ressurspersonene kjente til mentoring, virket interessant. Vi ønsket også å finne ut av om det var noe spesielt innen mentoring personene mente utviklet dem i sin lederrolle.

I delproblemstilling tre vil vi belyse hvilke andre lederutviklingsverktøy ressurspersonene benytter seg av. Samtidig ønsker vi å få frem eventuelle fordeler og ulemper mentoring kan gi i forhold til andre lederutviklingsverktøy. Vi ønsket også å se på om mentoring kan gi ulike fordeler om man er leder, mentor eller adept.

I avsnittene ovenfor er fokusområdet for denne bacheloroppgaven beskrevet. Fokusområdene vil komme til syne i teorikapittelet, resultatkapittelet og i diskusjonskapittelet. Videre vil vi presentere forskningsmodellen som er benyttet i prosessen.

1.3 Begrepsavklaringer

I oppgaven vil det bli benyttet begreper som kan være ukjent for leseren. Vi ønsker derfor å forklare de som ikke vanligvis blir benyttet i det daglige språket, eller de som kan ha ulike tolkninger. Dette for å gi leseren en avklaring, og for at leserne enkelt kan se tilbake på dem, om det blir uklart hva begrepet betyr.

Mentor: Den som skal hjelpe adept i å finne svar, nå målsetninger og bidra til personlig utvikling (Ekeland, 2014).

Adept: Den som skal lære og utvikle seg ved hjelp av mentor. Også kalt mentee (Ekeland, 2014).

Mentoring: Relasjonen mellom mentor og adept. Prosessen ved læringen mellom disse personene kalles mentoring (Ekeland, 2014).

Ressurspersoner: Våre intervjukandidater.

Match: Hvordan man passer sammen eller er satt sammen som mentor og adept (Ekeland, 2014).

Sparring: Samtale eller dialog. Kunne snakke om og diskutere ulike perspektiver.

Sparringpartner: Samtalepartner, en å snakke med.

Coach: Den som skal hjelpe og veilede coachee (Berg og Ribe, 2013).

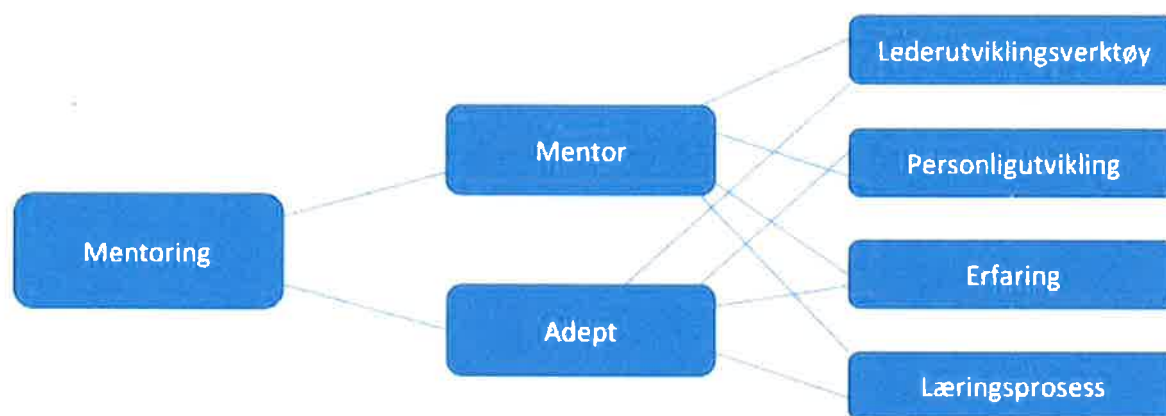
Coachee: Den som en coach veileder og hjelper. Den som skal lære (Berg og Ribe, 2013).

Trainee: Begrep som benyttes om nyutdannede som kan ha en lønnet praksisperiode i en organisasjon (StudentTorget.no, 2016).

I en bacheloroppgave er det viktig å beskrive avgrensninger man vil ta i forhold til problemstillingen. Dette fordi bacheloroppgavens tidsramme er begrenset, og alle fenomener eller temaer kan forskes på. Derfor vil de påfølgende delkapitlene omhandle forskningsmodell, ressurspersoner og avgrensninger.

1.4 Forskningsmodell

Ifølge Halvorsen (2008) vil en forskningsmodell beskrive "...hva slags informasjon(data) vi trenger å samle inn" (s. 41) for å belyse en eventuell problemstilling. Vi har tatt utgangspunkt i vår problemstilling og behovet vi hadde for informasjon, slik at vi kunne utarbeide teorikapittelet.



Figur 1 - Forskningsmodell

Modellen viser mentoring som et lederutviklingsverktøy, der relasjonen mellom mentor og adept er viktig. For å få til dette er man avhengig av informasjon om ulike tema. Noen av nøkkelordene er lederutviklingsverktøy, personlig utvikling, erfaring og læringsprosess. Disse bygger opp om hverandre for å skape denne relasjonen.

Videre ønsker vi å presentere ressurspersonene som har bidratt til vår bacheloroppgave. De intervjuet vi over telefon, og kommuniserte med på e-post.

1.5 Ressurspersoner

Vårt ønske for denne bacheloroppgaven som nevnt tidligere, var å ikke forholde oss til kun en enkelt organisasjon, men å kunne intervju ulike personer i ulike stillinger og organisasjoner. Av den grunn falt valget på at vi ønsket å utføre semistrukturerte intervjuer med henholdsvis en leder, en mentor og en adept. Dette for å kunne få frem ulike synspunkter som kunne bidra til å besvare vår problemstilling.

I det innledende arbeidet med å finne ressurspersoner, oppdaget vi at det ikke var en enkel prosess. Vi brukte lang tid på å finne frem til aktuelle kandidater ved å bruke "Google", artikler fra nettsider og tips fra vårt nettverk både på jobb og privat. Vi var heldige, siden alle vi kontaktet ville bidra til vår bacheloroppgave. Under vil vi gi en kort presentasjon av ressurspersonene. Av hensyn til ønske om anonymisering er disse ikke navngitt eller presentert mer utfyllende. Alle ressurspersonene gav derimot sitt samtykke til bruk av organisasjonens navn.

- 3 fra Coop Vest SA – Leder, Mentor og Adept
- 3 fra NTNU Trondheim - Norges teknisk-naturvitenskapelige universitetet – Leder, Mentor og Adept
- 1 fra AFF - Stiftelsen Administrativt Forskningsfond ved Norges handelshøyskole – Leder
- 1 fra Microsoft – Mentor
- 1 fra Atea AS – Adept / Leder
- 1 fra Sopra Steria Group SA – Leder
- 1 fra Trysilguidene AS – Adept
- 1 fra Oppland Fylkeskommune – Mentor
- 1 fra Rustad Hotell og Fjellstue – Adept
- 1 fra Høgskolen i Innlandet - Mentor

Presentasjonen av våre ressurspersoner over viser at vi har arbeidet med et mangfold av ulike organisasjoner og geografisk tilknytning. I forhold til ønsket om variasjon innenfor organisasjon, stilling, ulike personligheter og geografisk område i Norge, mener vi dette kan bidra til å besvare vår problemstilling.

Det viste seg etter intervjuene at flere av ressurspersonene hadde deltatt i Stiftelsen Administrativt Forskningsfond ved Norges handelshøyskole, (heretter kalt AFF), sitt Ledermentor-program. AFF (2017a; AFF, 2017b) er et ledende selskap innenfor leder- og organisasjonsutvikling. De skreddersyr utviklingstiltak for ledere og organisasjoner som ønsker å utvikle og forbedre seg. Programmene de skreddersyr er etter hva lederne og organisasjonen selv ønsker, og kan være en kombinasjon av flere forskjellige utviklingsmetoder.

Etter å ha hatt samtale med en kontaktperson ved Innovasjon Norge (telefonsamtale, 18.april 2017) forteller vedkommende at Ledermentor-programmet i dag er avsluttet. Dette var et program som Innovasjon Norge og AFF samarbeidet om. Fokuset de har i dag er på mentoring i forhold til gründere. I rapporten til Drace (2015) hadde Ledermentor-programmet når det var aktivt, til "*...formål å få flere kvinner inn i høyere lederstillinger og styrever, ved å støtte dem i karriereutviklingen.*" (s.4).

1.6 Avgrensninger

Vårt hovedfokus er på mentoring og hvordan denne formen for lederutvikling kan gjøre ledere bedre i Norge. Vi vil ikke ha fokus på alle de ulike lederutviklingsverktøyene som finnes i ulike former i de fleste organisasjoner i Norge. Noen av disse vil nevnes, men ikke belyses ytterligere. Det har vært utfordrende å finne norske fagartikler som omhandler mentoring. Våre funn har i hovedvekt kommet fra andre land og vi vil forsøke å dra paralleller fra disse, med et syn vinklet mot hvordan mentoring benyttes i Norge.

Det vi ikke vil komme inn på i denne bacheloroppgaven er begrepet sponsorship som brukes i USA, som ofte kalles tradisjonell karrierementoring. Ifølge Ekeland (2014) sier Clutterbuck, Owen og Garvey et.al, at tradisjonell karrierementoring går ut på at læringsprosessene går en vei, fra den erfarne til den uerfarne personen.

Det finnes flere ulike former for mentoring, og i forhold til oppgavens omfang, har vi valgt å beskrive mentoring som formell mentoring, uformell mentoring og andre typer mentoring. Uformell mentoring, mentorpool og web-baserte tilnærminger, er former for mentoring som vår teoridel ikke vil omhandle. Dette med bakgrunn i at vårt syn på Norge, er det utviklende mentoring som benyttes. Vi gir her en kort forklaring på de temaer som ikke vil bli belyst ytterligere.

Ifølge Ekeland (2014) sier Clutterbuck, Megginson og Traaseth at uformell mentoring har liten grad av struktur, og er kortvarig. Gjerne i form av venn- og kollega mentoring. Mentorpool er når en organisasjon har hatt et mentorprogram, og ønsker å samle mentorene i en gruppe. Mentorene har gjerne erfaring og kompetanse knyttet til mentorrollen, og kan benyttes "fritt" av organisasjonen. Web-baserte løsninger kan være verktøy som gir programmer og løsninger ved bruk av mentorprogrammer.

Ifølge Ekeland (2014) kan makt og maktspenninger påvirke forholdet adept og mentor. Videre forklarer Ekeland (2014) hvordan French and Raven skiller mellom fem typer makt.

Belønningsmakt, tvangsmakt, legitimerings- eller posisjonsmakt, ekspertmakt og referansemakt. Ulike former for makt og maktspenninger i et mentor og adept forhold vil ikke bli omtalt i teorikapittelet. Mentors roller – som av Ekeland (2014) er oversatt etter Clutterbucks modell, er kalt diamanten. Diamanten forklarer mentors ulike roller som pådriver, veiviser, støttespiller og nettverkshjelper. Denne vil ikke bli forklart i bacheloroppgaven, da vi ikke mener å se viktigheten i å utdype ytterligere mentors roller enn det som blir presentert i teorikapittelet.

I problemstillingen har vi beskrevet at vi ønsker å forske på effekten mentoring kan ha på lederroller i Norge. Dette er et vidt og stort område å forske på. Alle våre ressurspersoner innehar en eller annen form for lederrolle i sin organisasjon. Det finnes få studier av lederroller eller lederarbeid i Norge ifølge Vie (2012). Dette er også vår erfaring etter å ha søkt i ulike litteraturl databaser. Det har derfor blitt vanskelig å se på hvordan lederrollen i Norge fungerer i dag, i et større omfang enn hva våre ressurspersoner har kunnet informert oss om. Om man kunne forsket over et lengre tidsrom, kunne man sett på forskning utført i for eksempel Skandinavia, og sammenlignet forskning derfra opp mot Norge. Betydningen av lederrollen kan også defineres på flere forskjellige måter, og bety forskjellig fra person til person. Vi har funnet en definisjon på lederrollen som blir presentert i teorikapittelet. Vi har også valgt å ikke utdype forskjellige lederroller eller modeller som kan benyttes for å forklare dette.

Avgrensningene over er nødvendige å sette, med tanke på oppgavens omfang og tidsramme. I tillegg er det nødvendig å avgrense teoridelen, slik at leseren forstår essensen av hva utviklende mentoring er, og de viktigste formene innen denne typen mentoring.

Innledningsvis i bacheloroppgaven har vi gjort rede for valg av tema og bakgrunnen for dette. I neste kapittel vil vi beskrive valg av metode og forskningsprosessen.

2.0 Metode

Det er nødvendig å utarbeide en metode for gjennomføring av vår undersøkelse. Ifølge Halvorsen (2008) kan man definere metode i både snever og vid forstand. I snever forstand er metode "*... læren om de verktøy en kan benytte for å samle inn informasjon*" (s.20).

For å kunne undersøke virkeligheten systematisk benytter man seg av en metode. Informasjonen vi samler inn kalles data, "*...som betyr det som er gitt*" (Halvorsen, 2008). Som mennesker ønsker vi å oppdage verden, og ved ulike metoder kan vi oppdage, forbedre og se eventuelle årsaker bak våre handlinger. Når man vet hva man vil se eller oppdage kan man videre velge en egnet forskningsmetode. I vid forstand er metode ifølge Halvorsen (2008) "*... læren om å samle inn, organisere, bearbeide, analysere og tolke sosiale fakta på en så systematisk måte at andre kan kikke oss i kortene*" (s. 21).

Resultatene som oppnås ved forskningen skal kunne forstås av alle, og ikke minst kunne etterprøves av andre. Derfor er valg av undersøkelsesmetode viktig, og noe som bør vurderes nøye.

2.1 Design

I startfasen av en bacheloroppgave er det viktig å kartlegge hva man vil finne ut av og hvilken informasjon man trenger eller har tilgjengelig. Ved å skulle utføre ulike undersøkelser må en tenke gjennom de ulike fasene i et slikt prosjekt. Disse vil oftest være hva vil vi undersøke, og hvordan skal undersøkelsen utføres.

Vi har gjennom vår studie blitt kjent med grunnleggende lederverktøy, lederteorier og strategiteorier. Vi har innhentet mer teori om mentoring da dette var nødvendig for å kunne besvare problemstillingen på en god måte.

2.2 Valg av metode

Det er i hovedsak to forskjellige forskningsmetoder man velger mellom, kvalitative og kvantitative. De benyttes for å innhente ulike type data.

Ifølge Halvorsen (2008) er kvalitative data tekst, lyd eller bilde. Tekst sier for eksempel noe om de kvalitative egenskapene hos undersøkelsesenheter. Altså er det ikke tallfestbare data. Metoden benyttes for å forstå atferd og situasjoner slik de forstås og oppfattes av de som

intervjues eller undersøkes. Fortolkning spiller en sentral rolle ved kvalitative data, da de i hovedsak er subjektive. Det er viktig å fokusere på det som står mellom linjene og finne meningsinnhold som kanskje ikke er innlysende.

For å kunne belyse vår problemstilling – *Hvordan fungerer mentorordninger i utvikling av ledere i Norge, og hvilke fordeler kan dette gi sammenlignet med andre lederutviklingsverktøy?* har vi utført 14 semistrukturerte intervjuer. Vårt utvalg av ressurspersoner er et begrenset antall ledere i Norge.

Til intervjuene har vi valgt å kategorisere ressurspersonene slik; leder - mentor – adept. Med leder i denne sammenheng mener vi enten adeptens leder, leder av et mentorprogram eller leder av organisasjonen. For å besvare nevnte problemstilling valgte vi få informanter, som kunne gi god informasjon om temaet, i stedet for å generalisere. For å få en best mulig besvarelse på vår problemstilling valgte vi å benytte en kvalitativ forskningsmetode.

2.3 Datainnsamling

Halvorsen (2008) sier at data brukes i betydningen informasjon. Innenfor data skilles det mellom to hovedtyper data, primærdata og sekundærdata. Vi vil benytte oss av både primær- og sekundærdata.

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) beskriver empiri som forsøk eller prøve, det kan også sees på som innsamlede data. Data som er samlet inn som erfaringsmateriale, gjennom å erfare og sanse. Data skal være systematisk utvalgt og resultatene skal være i overensstemmelse med virkeligheten. Videre skal data brukes nøyaktig og resultatene være kontrollerbare.

Videre vil vi gi en forklaring og utdype primærdata og sekundærdata. Vi vil først forklare hva sekundærdata er, da vi i hovedvekt har benyttet dette som datainnsamlingsmetode. Deretter presenterer vi primærdata.

2.3.1 Sekundærdata

Ifølge Halvorsen (2008) beskrives sekundærdata som "... informasjon som allerede foreligger i en eller annen form, og som er mer eller mindre tilgjengelig" (s.114). Videre forklarer Halvorsen (2008) at ved ulike typer problemstillinger er man nødt til å bruke sekundærdata.

Sekundærdata har vi hentet fra bøker, tidsskrifter og undersøkelser utført tidligere igjennom søkemotorer som "Oria" og "Google". Siden prosjektet har en begrenset tidsramme, må vi benytte oss av sekundærdata i vår bacheloroppgave. Spesielt med tanke på å finne tidligere forskning og informasjon om mentoring, trender og utviklingsmuligheter. Det er i tillegg ikke nødvendig å undersøke eller forske på noe som allerede ligger tilgjengelig og som er relevant i forhold til å belyse vår problemstilling.

I søket etter sekundærdata, arbeidet vi en del med å "Google" ulike nøkkelord, som for eksempel *mentoring i Norge, mentor og lederutvikling*. For å belyse disse ytterligere valgte vi å innhente sekundærdata i form av tidsskrifter, artikler, nettsider og bøker. Dette for å kunne belyse vår problemstilling på en tilfredsstillende måte.

2.3.2 Primærdata

Primærdata er data som man samler inn selv, ved bruk av forskjellige datainnsamlingsmetoder (Halvorsen, 2008). Primærdata har vi samlet inn gjennom intervju med ledere, mentorer og adepter.

Kontrollbarheten ved kvalitativ metode er ifølge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) en utfordring. Det vil være vanskelig å gjennomføre et kvalitativt intervju flere ganger med samme resultat, det samme gjelder observasjoner. Dette vil påvirke kontrollerbarheten. Denne utfordringen kan løses ved at forskeren beskriver utfyllende hvordan fremgangsmåten har vært, slik at leseren får en opplevelse av å være tilstede.

Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) er det vanlig å ha et utvalg bestående av en mengde personer fra en populasjon, men er ikke alltid like lett å fremskaffe. I vår bacheloroppgave ville hele populasjonen være alle arbeidstakere i Norge. Noe som vil være umulig å få til med den tiden vi har til rådighet. På bakgrunn av dette har vi valgt å finne frem til ledere i ulike organisasjoner som har kjennskap til mentoring.

En utvalgsmetode som finnes er "*Snøball metoden*" denne beskrives av Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011). Denne formen å skaffe seg mulige intervjuobjekter på, fungerer slik; en man snakker med kjenner til noen som kan stille opp. Man kan her tenke på "en snøball som ruller". På denne måten skaffer man seg kontakter som kan være villige til å delta i ens forskning.

Noen av våre ressurspersoner dukket opp ved navn etter søk i "Google", og disse ble kontaktet av oss med forespørsel om å delta i vår bacheloroppgave. I tillegg benyttet vi, som beskrevet i delkapittel 1.5, vårt nettverk for å finne aktuelle personer. De aktuelle ressurspersonene ble kontaktet, og de ønsket å delta, i tillegg ga de oss flere mulige ressurspersoner å kontakte. Alle ressurspersonene vi kontaktet stilte seg positive til å bidra.

2.3.3 Intervjumetoden

I vår bacheloroppgave vil det bli gjennomført semistrukturerte intervjuer med utvalgte ressurspersoner. Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) "*... et semistrukturert eller delvis strukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres. Forskeren kan bevege seg fram og tilbake i intervjuguiden*"(s. 145).

Ressurspersonene fikk før intervjuet tilsendt en epost, med et utdrag fra intervjuguiden. Vi har benyttet tre forskjellige intervjuguider, en i hver gruppering leder – mentor – adept. Spørsmålene har en stor grad av likhet, disse ligger som vedlegg nummer 1 – 3. Det ble gjort opptak av intervjuene med godkjenning fra ressurspersonene. Underveis i intervjuene ble det stilt spørsmål fra intervjuguidene, sammen med åpne- og oppfølgingsspørsmål. Intervjuene tok mellom 30 minutter til 1 time å utføre over telefon.

I ettertid ble transkriberingen av intervjuene sendt til ressurspersonene sammen med fem oppfølgingsspørsmål per epost. Dette for at ressurspersonene skulle godkjenne transkriberingen, og eventuell referering i vår bacheloroppgave. Tilleggsspørsmålene ble stilt for å kunne få mer utfyllende informasjon og svar til vår analyse av problemstillingen. Et utdrag av transkriberingene ligger ved i bacheloroppgaven og vises i en matrise som vedlegg nummer 4 - 6. Tilleggsspørsmålene ligger som vedlegg nummer 7, transkriberingsmatrise for tilleggsspørsmålene ligger som vedlegg nummer 8-10.

Ressurspersonene har vi nummerert i transkriberingsmatrisene til å være, innen kategori leder ressursperson 1-4, kategori mentor ressursperson 5 – 9 og kategori adept ressursperson 10-13.

2.4 Validitet

Ifølge Halvorsen (2008) sier validitet noe om hvor relevante dataene er for problemstillingen. Validitet er utviklet innenfor kvantitativ forskning, da man som oftest på forhånd ikke har bestemt seg for hva man skal måle, og derfor passer det ikke like godt til kvalitativ forskning. Validiteten i kvalitativ er mer åpen i tilnærmingen, man må være saklig og pålitelig i sin bruk av metodene for datainnsamling og analyse av dataene.

Validitet i vår oppgave blir å kunne studere hvilke forhold som er relevante for mentoring og lederutviklingsverktøy. Effektmåling av mentoring og lederutvikling generelt er vanskelig å tallfeste, siden dette berører det menneskelige aspektet. Vi mener vi har tatt hensyn til de mest relevante faktorene, men vi kan ikke være sikre på at vi ikke har utelukket relevant informasjon. Etter kontakt med våre ressurspersoner, har disse belyst relevant informasjon grundig og systematisk i forhold til vår problemstilling. Dette mener vi styrker validiteten i oppgaven.

2.5 Reliabilitet

Reliabiliteten sier noe om hvor pålitelige målingene er. Om dataene ikke har en tilfredsstillende reliabilitet kan de ikke benyttes for å svare på problemstillingen vår. Ifølge Halvorsen (2008) "*...høy reliabilitet skal sikre data en pålitelighet som gjør dem egnet til å belyse en vitenskapelig problemstilling*"(s. 68).

Ifølge Halvorsen (2008) er validitet og reliabilitet utformet for kvantitativ forskning, i kvalitativ forskning er man opptatt av dens konsistens. Målet for undersøkelsene er at resultatene er troverdige, samt å unngå feilkilder under prosjektets gang.

Det er også viktig å nevne at intervjuene ble ført av begge oppgaveforfatterne, der en stilte spørsmål, og den andre skrev notater. Personlig oppfatning og fortolkning av spørsmålene kan påvirke påliteligheten i vår oppgave. Der det var uklarhet rundt spørsmålene, ble disse forsøkt belyst på en annen måte, slik at forståelsen hos ressurspersonen skulle bli mest mulig likt opprinnelig spørsmål. Det er viktig at målinger blir gjort i forhold til utvikling, nytteverdien

med tanke på mentoring og at dette skal være pålitelig for oss som forskere. Derfor blir reliabiliteten viktig i vår oppgave.

2.6 Kritikk

Det er viktig at vi er kritiske til vår fremgangsmåte og opptrer ryddig og pålitelig. Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) er det viktig at spørsmålene våre er åpne, for å kunne få mest mulig dekkende svar til vår analyse. På en annen side er det viktig at vi klarer å stille oppfølgingsspørsmål der dette måtte bli aktuelt. Dette vil være ved de tilfeller der vi ikke får nok informasjon fra de åpne, faste spørsmål vi stiller våre ressurspersoner.

I vår bacheloroppgave har vi intervjuet 14 ressurspersoner, en trakk seg fra vårt prosjekt etter utført intervju. Grunnen til dette var at personen ikke ønsket at svarene skulle være en del av vår forskning. Derfor vil vår analyse og oppsummering omhandle 13 intervjuer. Vi har i vår diskusjon hatt fokus på at vi behandler innkommen informasjon på en objektiv måte slik at ingen av våre ressurspersoner blir satt foran andre.

Gjennom vårt arbeid med litteratur og sekundærdata, har det vist seg å by på noen utfordringer i forhold til å finne konkret forskning på bruken av mentoring i Norge. Da det er lite forskning som er gjennomført om dette temaet. Derfor har vi måttet være kritiske til informasjonen som er funnet og kilden den har kommet fra.

Ifølge Halvorsen (2008) "*...Metodisk feil som kan påvirke det forskningsresultatet og de forklaringene som fremkommer*" (s.295). Det er viktig som forsker å spørre seg om resultatet er påvirket av de metoder som er brukt for utvalg, innsamling, bearbeiding eller analyse. Representerer dette en feilkilde som for eksempel sviktet validitet, sviktet reliabilitet, kontrolleffekter med mer, kan forskningen inneholde feil eller mangler. Dersom vi har lagt for stor vekt på noe, som kan vise seg å inneholde metodiske feil, vil vår bacheloroppgave ha forbedringspotensiale. Vi mener vi har gjennomgått informasjonen vi har funnet grundig, og etter beste evne prøvd å unngå at informasjonen vi benytter skal inneholde feil som nevnt over.

Etter å ha gjennomført arbeidet med oppgaven, ønsker vi også å være kritiske mot oss selv, spesielt når det kommer til et punkt. Problemstillingen vår kan være for stor i forhold til tidsrammen vi har arbeidet innenfor, og begrensning av denne har vært vanskelig. I søket etter å lære noe nytt og tilegne oss ny kunnskap kan vi ha vært litt "grådige". Et eksempel vi ser

som kan gi forbedringspotensiale, ville vært å sette av mer tid til å kunne lese litteratur og eventuell forskning fra utlandet. Vår intensjon har vært å skrive om noe som ikke det er skrevet så mye om tidligere.

Vi har måttet tilegnet oss kunnskap underveis i arbeidsprosessen, som kan ha gjort at fokusområdet mentoring har kommet mer tydelig frem hos noen ressurspersoner enn andre. I tillegg kan manglende teoretisk kunnskap om mentoring, ha ført til et smalt fokus i søket etter sekundær- og primærdata. Selv med et smalt fokus føler vi at vi har klart å gi et svar på vår problemstilling på en god, men forsiktig måte.

2.7 Etikk

I et etisk perspektiv er det viktig for oss å ta en del forhåndsregler. Ved datainnsamling er det viktig å være tydelige på hvordan vi skal presentere oss selv og hvordan vi skal på best mulig måte formidle budskapet om vår problemstilling til våre ressurspersoner. Her vil det være nødvendig å vise på en klar måte hva vi ønsker å oppnå med våre intervjuer. Det er viktig å poengtere overfor ressurspersonene at den informasjonen vi mottar kun brukes i denne bacheloroppgaven for å belyse problemstillingen.

Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) er det viktig at man ikke stiller personlige spørsmål ettersom dette kan oppfattes som ubehagelig for personene. Om det dukker opp spørsmål som ressurspersonene ikke ønsker å besvare vil vi fortsette videre i intervjuguiden. Etter avklaringer med ressurspersonene vil alle anonymiseres ved navn. Alle har godkjent bruk av organisasjonens navn i denne bacheloroppgaven. Til slutt er det en selvfølge at vi opptrer på en profesjonell måte og viser våre ressurspersoner vårt fulle engasjement.

Kapittelet har omhandlet valg av metode og fremgangen for innhenting av data. Dette er en avgjørende del av bacheloroppgavens arbeide og vi som oppgaveforfattere har brukt mye tid på denne delen. Videre i neste kapittel vil vi ta for oss teoriene som omhandler mentoring og dette som et lederutviklingsverktøy.

3 Teori

I dette kapittelet ønsker vi å gi leserne en bedre innsikt i de teoretiske begreper rundt mentoring og lederutviklingsverktøy i forhold til et norsk perspektiv.

Vi vil presentere en overordnet oversikt over hva mentoring er, samt presentere de ulike formene for mentoring som kan benyttes. Lederrollen i Norge er et tema vi vil forklare kort. Deretter vil vi se overordnet på de ulike lederutviklingsverktøy som kan benyttes for å utvikle en leder.

3.1 Mentoring - hva er det?

Ekeland (2014) beskriver at man har kunnet lest og sett mentoring brukt som et begrep og lederverktøy i mange år. Dette er ikke et nytt begrep. Det var mer vanlig tidligere, at lærere tok ansvar for å lære opp de yngre for å føre videre sin kunnskap i det aktuelle yrket. Ifølge Ekeland (2014) betegner Parsloe og Wray mentoring som "*...en prosess hvor en person (mentor) gir en annen person (adept) mot til å mestre sin egen læringsprosess, slik at adepten blir selvhjulpne i å tilegne seg ny kunnskap og nye ferdigheter, og utvikler en vedvarende motivasjon for å gjøre dette*"(s. 30).

Ifølge Clutterbuck (2004) er det problematisk å definere hva mentoring egentlig er, og hva det betyr. Dette er et fagfelt som endrer seg i raskt tempo, og kan ha forskjellige betydninger i ulike kulturer og organisasjoner. Det er ofte en overlapping mellom metodene mentoring, coaching og rådgivning. Det er ofte en ser at disse begrepene blir brukt om hverandre, og Clutterbuck (2004) mener den beste definisjonen for mentoring er: "*...off-line help from one person to another in making significant transitions in knowledge, work or thinking*"(s. 12).

For å vise at mentoring kan defineres på flere ulike måter er det gitt noen eksempler under. Hvordan definisjonene endrer seg i forhold til samfunnsutviklingen og synet på ledelse, læring og utvikling, er også noe Ekeland (2014) fremhever.

Carroll (2004) definerer mentoring som: "*In each mentor-mentee relationship a respected, seasoned person engages with a more novice person to ensure success of the novice*"(s.318).

Sambunjak og Marasic (2009) omtaler i sin artikkel mentoring som: "*mentoring is a dyadic relationship between a more experienced or senior person (mentor) and a less experienced or junior person (mentee).*"

Ifølge Shea og Gianotti (2009) kan mentoring forklares som: "*A mentor is a trusted teacher or counselor who plays an influential role in a person's life. The person being mentored is called a protégé or a mentee*" (s.9).

Sharma og Freeman (2014) forklarer i sin artikkel mentoring som: "*Mentoring is a time-proven strategy that can help young physicians and healthcare workers of all circumstances achieve their fullest potential. Although there is ample opportunity to seek the right mentors during formal cardiology training, much of the value of that relationship is often lost when we make the transition into practice in the "real world".*"

Videre forklarer Ekeland (2014) at Clutterbuck og Meggison mener definisjonene på mentoring ikke reflekterer kompleksiteten i samspillet mentor og adept, eller den sosiale sammenheng. Derfor blir mentoring ofte omtalt som situasjonsbestemt, fordi hva mentoring er, varierer utfra situasjon eller kontekst.

Videre vil vi forklare hva mentor og adepts rolle er, og hva som beskriver hver av disse. I tillegg vil vi utdype hvordan samarbeidet mellom mentor og adept bør være.

3.2 Mentors rolle

For å kunne forklare mentors rolle, vil vi først beskrive de mest generelle kjennetegn en mentor bør inneha, for å få respekt og troverdighet hos en adept.

Ifølge Ekeland (2014) forklarer Caruso at spesielle egenskaper er viktig i en mentors rolle med tanke på ferdigheter, kunnskap, status, makt og erfaringer. For at en adept skal få respekt og tillit til sin mentor, er det nødvendig at mentor har erfaring og kompetanse innen organisasjonens kultur. En leder med mye kompetanse, som er profilert innad og utad i organisasjonen, blir gjerne en mentor flere kan ønske å ha. Det er allikevel ikke gitt at denne lederen er en god mentor. Om en ikke har "*... selvinnsikt, kompetanse, kommunikasjonsferdigheter, er tilgjengelig og ønske om å utvikle en annen person*" (s.57). Dette er også egenskaper Mathisen (2015) nevner som viktige at en mentor innehar.

Både Ekeland (2014) og Mathisen (2015) forklarer at kompetanse gjennom leder- og arbeidserfaring er viktigere enn teoretisk kunnskap i denne sammenheng. Det er viktig at mentor skiller mellom de ulike erfaringer en sitter med for å kunne dele de med adepten. Erfaringer knyttet opp mot mennesker er like viktig som faglig kompetanse, for å kunne forstå organisasjonen som en helhet. En mentor som har denne kompetansen, innsikten og erfaringen, kan forberede adept til å unngå eventuelle problemer en selv ikke hadde forutsett.

Ifølge Ekeland (2014) forklarer Goleman at selvinnsikt er viktig for en mentor. Selvinnsikt kan man tilegne seg gjennom erfaringer og lederutvikling. Personen har gjerne selvinnsikt, vedkommende vet hvem han eller hun er, hva som er viktig og hva han eller hun står for, og dette gjør at han eller hun fremstår som en trygg og balansert mentor. Selvinnsikt omhandler selvbevissthet, selvledelse, sosial bevissthet og relasjonsledelse som hører inn under begrepet emosjonell intelligens. I tillegg til å kunne sette seg inn i adepts situasjon og følelser, er det også viktig med empati i forhold til adepten. Dette er noe Mathisen (2015) også beskriver.

Kommunikasjonsferdigheter vil være den viktigste delen av starten på samarbeidet til en mentor og adept. Er det ikke gode ferdigheter fra mentors side vil ikke dette bli en god start for samarbeidet som er planlagt og fastsatt. En mentor må kunne vise interesse for sin adept og kunne veilede på en god måte under mentoringen. Kommunikasjon er satt sammen av ulike kombinasjoner av ferdigheter. Herunder finner man ferdigheter som å lytte, stille spørsmål, observere kroppsspråk, analyse av personen, sette ord på følelser, tanker og refleksjoner. Når en mentor er god til å lede seg selv og ha innsikt i sin egen lederrolle, vil han eller hun automatisk oppleves som en god rollemodell innen mentoring. Både Ekeland (2014) og Mathisen (2015) forklarer rundt begrepet kommunikasjonsferdigheter.

Videre forklarer Ekeland (2014) at motivasjon for å lære og å utvikle seg bygger på at mentoring er en toveis prosess mellom mentor og adept. Mentor stiller med åpne forventinger til adepten og har et ønske om å utvikle seg videre, og dermed kunne bli en bedre leder og mentor. Nysgjerrighet og utforskning er to sentrale ord for denne typen mentoring.

3.3 Adepts rolle

Å være i rollen som adept, kan være krevende. Ifølge Ekeland (2014) forklarer Clutterbuck at det stilles krav til å være lysten på å utvikle seg, gjøre inntrykk, og å tørre være utenfor egen komfortsone. Ekeland beskriver en adepts rolle til: "... unik mulighet til læring og utvikling, å ha fokus på seg selv, sin jobbrolle og de utfordringene som er i denne" (s.90).

En adept kan være alt fra personer som sitter som konsernsjef til nyansatte i en organisasjon. I utgangspunktet har ikke arbeidserfaring eller om man er nyutdannet innvirkning på om man kan bli en adept. Det viktigste ved å være en adept er å være lærevillig og at man ønsker personlig utvikling, beskriver Clutterbuck og Ekeland (2014).

Ekeland (2014) forklarer at det settes forventninger til en adept fra organisasjonen man er ansatt i, mentors forventninger og samtidig adepts egne krav til seg selv. For at det skal kunne skapes resultater, er det viktig at mentor og adept samarbeider og har kommunikasjonsflyt, felles og individuell innsats, samt at eventuelle krav og forventninger er avklart. For å vise noen eksempler på hva adepten burde søke etter, er dette muligheter for utvikling, kunnskap, lærdom og erfaringsutveksling ved mentoring.

Ifølge Ekeland (2014) nevnes de ulike forventninger til en adept som:

- *"Motivasjon – for å delta og gjøre en innsats for å utvikle seg. Det vil si at adepten må kunne ta ansvar for egen læringsprosess ved å være ærlig og åpen og ved å forberede seg til møtene med mentor.*
- *Adepten må ønske vekst for seg selv og/eller for bedriften som han eller hun leder. Adepten må ha ambisjoner. Sentrale spørsmål kan være: Hva ønsker adepten å oppnå? Hvordan skal arbeidshverdagen være for både adepten og medarbeiderne når programmet er slutt?*
- *Adepten må være villig til å investere tid til møter med mentor. Før oppstart må det sjekkes at adepten har tid og setter av tid. Det må snakkes om hva som eventuelt må nedprioriteres for å få tid til samarbeidet med mentor i den tiden programmet varer"* (s.91-92).

Hjelpen og støtten en adept trenger for å kunne sitte igjen med et resultat i form av utvikling er mange. Det er for eksempel; fra adepten selv, men også alle involverte parter, å kunne sortere og balansere forventninger. Eller det å ta selvstendige valg og viktige avgjørelser, for å

kunne utvikle seg til den lederen en ønsker og har mål om å bli. Det er viktig med klare mål for samarbeidet mellom mentor og adept, hvordan ønskes det at mentor skal være og grad av deltakelse i mentoringen. De fundamentale kriteriene er uansett at alle parter er åpne, ærlige og motiverte til en innsats som skal gi resultater. Dette forklarer Ekeland (2014) slik vi forstår det med inspirasjon fra Klasen og Clutterbuck.

Forventningene til adept, som nevnes i dette delkapittelet kan antas som en selvfølge, og virker innlysende. Allikevel ansees disse som grunnsteiner for at samarbeid mellom adept og mentor skal bli så vellykket som mulig, derfor er disse viktige å få frem.

Ekeland (2014) beskriver etter inspirasjon av Clutterbuck og Lane at en adept må vise interesse og gi klart uttrykk for at han eller hun ønsker å utvikle seg videre med hjelp fra en mentor. Det er viktig å vise at en er en attraktiv samtalepartner som er villig til å gjøre en innsats og lytte til mentoren. En mentor er innstilt på å gjøre et best mulig bidrag og innsats. Om adepten ikke er engasjert og viser det samme tilbake, vil ikke samarbeidet fungere. Mentor som deltar, har satt av tid og lagt ned innsats i å kunne videreformidle sin kunnskap og for å kunne hjelpe en adept. Til gjengjeld vil mentoren se at adepten har interesse og et ønske om å kunne ta imot lærdom fra mentor. Om man ikke er interessert er man heller ikke interessant. Dersom samarbeidet mellom mentor og adept ikke fungerer, vil mest sannsynlig ingen av de yte maksimalt, og arbeidet blir lite motiverende. Det vil også kunne påvirke de resultater man ønsker å oppnå med mentoringen.

Det å kunne etablere en relasjon til sin mentor er adepts ansvar. Det er viktig å opprettholde relasjonen gjennom tiden mentoringen varer. Kommunikasjonsferdigheter som det å være nysgjerrig og lyttende er viktig, for å kunne bygge en relasjon og skape et samspill med mentor. I ordet modenhet ligger selvmotivasjon og selvbevissthet. Man kan også kalle det selvledelse. Innenfor modenhet er det vesentlig å kunne gi tilbakemeldinger, men også å ha evnen til å kunne ta imot tilbakemeldinger. Ærlighet og åpenhet er viktige stikkord, det å kunne snakke om feiltrinn er like viktig som at man skal snakke om alt det "bra" man gjør. Det er også viktig å verdsette den hjelpen man får av mentor, og kanskje bidra til å gi og få tilbakemeldinger også i andre sammenhenger. Å kunne lede og utfordre seg selv gjennom et samarbeid med mentor er en læringsprosess. Det å opprette relasjon til en mentor, det å tørre å snakke om det man mestrer og ikke mestrer er en måte å utvikle og utfordre seg selv på, til å kunne bli en bedre leder, forklarer Ekeland (2014) etter inspirasjon av Clutterbuck og Lane. Som adept er det viktig å selv ta kontroll over lederutviklingen og arbeide målrettet sammen

med mentor. En av grunnsteinene for et mentor og adept par er at de klarer å uttrykke følelser og være ærlige ovenfor hverandre.

Samarbeidet mellom mentor og adept er avgjørende for at mentoring skal fungere optimalt, derfor vil vi gå nærmere inn på dette samarbeidet i neste delkapittel.

3.4 Samarbeid mentor og adept

Det er vanlig at mentoringen har en varighet på ca. 1 år. Gjennom det året kan det bli lagt opp til samlinger for erfaringsutveksling og treninger for adept og mentor. I tillegg til dette er det anbefalt å ha ett møte i måneden mellom mentor og adept, altså totalt tolv møter i løpet av programmet, forklarer Ekeland (2014).

Faser	Startfasen	Tilnæringsfasen	Arbeidsfasen	Avslutningsfasen
Oppgaver	Bygge tillit og trygghet	Komme i gang	Støtte og utfordre	Bekreftelse
Sentrale temaer	<ul style="list-style-type: none"> • Bli kjent • Håndtering av konfidensialitet • Spilleregler for samarbeidet 	<ul style="list-style-type: none"> • Definere mål for samarbeidet • Mål, ambisjoner, visjoner 	<ul style="list-style-type: none"> • Utfordringer i egen rolle og arbeidssituasjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Oppsummere læring og erfaringer fra samarbeidet • Avslutte, lukke eller redefinere samarbeidet • Veien videre
Ferdigheter og kompetanse	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiv tyting • Vise empati, respekt, varme • Gi positiv oppmerksomhet • Sette grenser 	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse for hverandre • Gi av seg selv • Bidra med personlige verdier og meninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Gi tilbakemeldinger • Støtte og utfordre • Håndtere følelser • Gi mot • Utholdenhet 	<ul style="list-style-type: none"> • Akseptere atferd • Gi mot til å gå videre • Gi slipp!

Figur 2 – "Faser i samarbeidet mellom adept og mentor" (Ekeland, 2014s. 99).

Som figuren til Ekeland (2014) over viser er det forskjellige faser i et mentorprogram. Alle fasene har egne oppgaver som skal utføres, og hver fase krever spesielle ferdigheter av både mentor og adept. Fasene kan overlappes hverandre noe, og modellen kan virke statisk, men i praksis er den dynamisk. For å få et optimalt samarbeid mellom adept og mentor, må de være fleksible, engasjerte, åpne og ærlige med hverandre.

Ifølge Ekeland (2014) burde selve samarbeidet mellom mentor og adept inneholde verktøy som:

- Målsettingsdokument: Det er adepten sitt arbeid å sette mål for mentoring. Som et forberedende arbeid burde adept skrive et målsettingsdokument til mentorprogrammet starter. Målsettingsdokumentet burde også si noe om hvordan han eller hun ønsker å benytte mentor og hvordan samarbeidet bør være.
- Samarbeidsavtale: En samarbeidsavtale sier noe om struktur, fokus og fremdrift som skal fremme samarbeidet og kan være avgjørende for en vellykket prosess. Arbeidsform og utbytte sikres igjennom en arbeidsavtale.
- Møteforberedelse og etterarbeid: Dette er for at adepten skal forberede seg og arbeide med informasjonen fra møtet med mentor. Ved å gjøre dette gir det som oftest et større utbytte av mentorprogrammet.
- Loggbok: Er et verktøy som er viktig i en lærings- og utviklingsprosess. Loggboken burde inneholde det som skjer, tanker, følelser og refleksjoner. Dette for å øke selvbevisstheten som igjen fører til økt læring.
- Metakommunikasjon: Dette handler om hvordan man snakker sammen, hva man snakker om og relasjonen til deltakerne i samtalen. Det kan også sies som at man skal snakke om det som skjedde i møtet, refleksjon over møtet.

Å sette mål for arbeidet: det å sette et mål, kan sees på som en selvfølge, men det er viktig nettopp fordi det gir fokus og oppmerksomhet rundt det vi ønsker å oppnå. Mål skal gjerne være "SMARTe" det vil si "*...Spesifikke, Målbare, Anvendbare, Realistiske og Tidsbundne*" (Ekeland, 2014 s.188; Owen, 2011 s.52-53). Det er essensielt at målene er utfordrende, slik at adepten må strekke seg og tenke stort for å nå de. Målene kan endre seg over tid da prosessen med mentor kan gi andre perspektiver og refleksjoner, enn man i utgangspunktet så for seg, forklarer Ekeland (2014).

Berg (2008) forklarer at emosjonell intelligens omhandler for eksempel å forstå andres følelser, eller hvordan egen adferd kan påvirke andre. Det å forstå og utøve emosjonell intelligens er faktorer som kan påvirke forholdet mellom mentor og adept.

Emosjonell intelligens omfatter:

- *"Selvinnstikt"*
- *"Selvbeherskelse"*
- *"Motivasjon"*
- *"Empati"*
- *"Sosial legning"* (Berg, 2008 s.207)

Samarbeid mellom mentor og adept er avgjørende for at mentorprogrammet skal føre frem og kunne gi ønskede resultater. En mentor kan ha tilegnet seg forskjellige erfaringer og lederutvikling igjennom fartstiden som leder. Emosjonell intelligens er også viktig i forhold til å forstå hverandre.

Videre vil vi presentere ulike former for mentoring.

3.5 Former for mentoring

Når en tenker på mentoring er det som oftest som gode samtaler mellom to personer, en som er erfaren og en som ønsker å lære. Mentoring kan deles inn i underkategorier som vi vil presentere. Disse kan deles inn i formell, uformell og andre former for mentoring. De ulike formene for mentoring er forklart av Ekeland (2014) som:

"Ved en formell mentoring finner man:

- *Bedriftsinterne mentoringprogrammer*
- *Globale mentoringprogrammer*
- *Åpne mentoringprogrammer*

Ved uformell mentoring finner man:

- *Venn- og kollegamentoring*
- *Co-mentoring eller gjensidig mentoring (s. 43)*

Andre typer mentoring som kan være både formell og uformell:

- *Mentorpool*
- *Omvendt mentoring*
- *Ikke ansikt-til-ansikt mentoring, som bruk av e-post, telefon, skype eller web-baserte tilnærminger" (Ekeland, 2014s. 43).*

Som nevnt i våre avgrensninger vil vi videre forklare formell mentoring og enkelte andre former for mentoring, da dette er mentoringtyper som vår oppgave fokuserer på.

3.5.1 Formell mentoring

Ekeland (2014) beskriver denne formen for mentoring som strukturert, den foregår over en fast periode og det er bare relasjon mellom to personer, mentor og adept. Allikevel kan dette være en del av et større program, og målgruppen som deltar kan være ulik. Det er gitt en ramme og en form som gjør at begge parter vet hva som skjer og forventes av dem, dette gjør at begge sitter igjen med utbytte av et samarbeid. Man kan ofte se at ved mentoring går forholdet mellom mentor og adept over til å bli et gjensidig vennskap. Dette er også noe som Herholdt (2012) trekker frem.

Bedriftsinterne mentorprogrammer foregår i en organisasjon og er igangsatt av ledelsen som har et mål med dette programmet. Det er satt opp en klar målgruppe og målsetting som det forventes at de som deltar klarer å innfri. Som oftest finner man at i disse tilfellene er mentor og adept ansatt i samme organisasjon, men det kan også forekomme at mentor kommer inn som en ekstern ressurs til organisasjonen (Ekeland, 2014).

Ifølge Ekeland (2014) sier Clutterbuck at det er mye likhet mellom globale mentorprogrammer og bedriftsinterne mentorprogrammer. Disse er i rask vekst og blir mer og mer vanlig i internasjonale organisasjoner, men slik vi forstår det er det ikke så utbredt i Norge. Fellestrekkene er at det stort sett er HR (Human Resources) avdelingene som koordinerer denne typen programmer. De nevnte mentorprogrammene trenger mye oppfølging og planlegging fra avdelingens side.

Den siste typen mentorprogrammer er åpne. Ved denne typen mentorprogrammer kommer ofte mentor og adept ifølge Ekeland (2014) fra ulike organisasjoner, men innenfor lik bransje. Her setter som oftest adepten selv utviklingsmålene, men det er viktig at alle mål må forankres i den organisasjonen adepten kommer fra.

3.5.2 Andre former for mentoring

Dette kan forklares som en miks av formell og uformell mentoring. Vi presenterer de relevante typene for mentoring i Norge under.

3.5.3 Omvendt mentoring

Også kalt "*reversed mentoring*". Nilsen (2016) beskriver omvendt mentoring til å koble senior ledere sammen med yngre "lederspirer" som oftest akkurat har startet i arbeidslivet. Kanskje spesielt innenfor temaer som teknologi, sosiale medier og aktuelle trender. Noen eldre ledere vil kanskje bli fornærmet av oppfatningen av å bli veiledet av en yngre "lederspire", de fleste burde heller se på det som en mulighet til å gi og få. Nye ansatte kan dele sin kunnskap innenfor dagens teknologi og trender, mens den eldre lederen kan gi råd og tips i forhold til utvikling, lederrollen med mer. Dette kan øke begge gruppers forståelse, og forbedre kommunikasjon og samarbeid på arbeidsplassen generelt.

Omvendt mentoring er fornuftig, da det er klare forskjeller på generasjonene, holdninger og perspektiver. At man klarer å omfavne og forstå forskjellene er avgjørende for å lykkes i fremtiden mener Nilsen (2016).

3.5.4 Ikke- ansikt-til-ansikt- mentoring

Ansikt-til-ansikt mentoring har i lange tider vært gjeldene, slik det enda foregår i Norge. Nå kategoriseres ansikt-til-ansikt kommunikasjonen til også å omfatte telefon, e-post, skype eller en annen form for web-basert læring, selv om dette ikke er ansikt-til-ansikt kontakt. Dette viser Ekeland (2014) til ved Clutterbuck og Megginson.

Videre vil vi utdype formen for utviklende mentoring, da vi mener å se at dette er den formen for lederutviklingsverktøy som benyttes i Norge. Dette med bakgrunn i svar fra de ulike ressurspersonene.

3.6 Utviklende mentoring

Ifølge Ekeland (2014) er kjennetegn ved utviklende mentoring;

"... for det første at mentor ikke trenger å være en mye mer erfaren person. Det viktigste for mentor er å ha mer erfaring innen det spesifiserte området enn den som skal være adept og lære, har, for eksempel innen ledelse eller forretningsutvikling. For det andre er målet for utviklende mentoring det som ligger i begrepet: læring og utvikling. Den som skal lære, skal selv finne svarene og hva som er riktig for han eller henne" (s.24).

I løpet av et menneskeliv er man gjerne ubevist i kontakt med en eller annen form for utviklende mentoring. Et annet perspektiv er en lærings- og utviklingsprosess. Som utgangspunkt i en mentorordning; man har et grunnleggende ønske om å lære og utvikle seg, det være seg som et ledd i utviklingen som en fremtidig leder, eller en leder som vil utvikle sin organisasjon eller posisjon. Dette mener både Ekeland (2014) og Owen (2011).

I tillegg til Ekeland (2014) sin tolkning av utviklende mentoring, ønsker vi å vise et utdrag av tidligere forskning gjort av Klasen og Clutterbuck, Krogh, Garvey et.al og AFF evalueringer. Et utdrag av disse ulike utbyttene deltakerne i mentorordningen fikk er:

"Fra en adepts utbytte oppdaget de:

- *Personlig utvikling og karriereutvikling*
- *Økt fokus – fikk hjelp til prioriteringer av oppgaver og gjøremål*
- *Større nettverk*
- *Større selvtillit og økt trygghet*
- *Bevisstgjøring av verdier*
- *Hjelp til forberedelse av tyngre jobb- eller lederoppgaver*
- *Motivasjon for ledelse eller annen jobbkarriere*
- *Bedre forståelse av organisasjon*
- *Bedre jobbutførelse*
- *Emosjonell støtte (s. 31)*

Fra en mentors utbytte oppdaget de:

- *Utvikling som føle av å være mentor, og de hadde forbedret sine kommunikasjonsferdigheter*
- *Større forståelse for egen jobbrolle og derigjennom økt tydelighet i rolle*
- *Bevisstgjøring av verdier*
- *Stor tilfredshet med å ha bidratt i andres utviklingsprosess*
- *Bedre forståelse for organisasjonen som de arbeidet i*
- *Økt forståelse for behovene ønskene og motivene til adeptene, medarbeiderne, kollegaer og ledere generelt*

Organisasjonene fikk igjen:

- *Deltakerne ble i organisasjon, de fikk økt lojalitet og ble dermed lengre i organisasjonen enn de som ikke hadde mottatt mentoring*
- *Støtte til andre utviklingstiltak*
- *Økt kommunikasjon i organisasjonen gjennom større nettverk*
- *Støtte til forretningsmål" (Ekeland, 2014 s. 31).*

3.7 Effekter ved mentoring

Det er ulike effekter ved bruk av mentoring ved leder- og organisasjonsutvikling. Disse er presentert av Ekeland (2014) som; "*skreddersydd læring og utvikling, kjennskap til ulike nettverk, læring tilpasset endringsprosesser og til slutt mestring ved overgang til ledelsen*" (s.32).

Under kommer en kort innføring om de ulike effektene ved mentoring:

Når en organisasjon eller bedrift ønsker å gjøre en utvikling for sine ledere og organisasjon kan det være hensiktsmessig å benytte en mentorordning. Da dette gir en utvikling av ledere, nyansatte, mentorer og en får kjennskap til bedriftskulturen som allerede er i organisasjonen. Om en klarer å hente mentor og adept fra samme organisasjon, vil dette gi en vinn- vinn situasjon for alle involverte; organisasjon, mentor og adept. Dette mener både Ekeland (2014) og Owen (2011).

Ifølge Ekeland (2014) og Owen (2011) har en mentor god kjennskap til organisasjonen og de ulike arbeidsoppgaver som forventes. Dette gjør at mentor kan skreddersy en lærings- og

utviklingsplan for adepten. En adept ønsker å lære om organisasjonen, og utvikle seg etter egne målsetninger. Samarbeidet mellom mentor og adept kan gi vinn-vinn situasjonen for organisasjonen, da samarbeidet kan gjøre til at mentor ser rutiner med et annet syn, og muligheter for endringer kan dukke opp. Altså går læringen begge veier, og flere organisasjonsmuligheter kan oppdages ved samarbeidet og læringsprosessen.

På en annen side mener Ekeland (2014) og Owen (2011) at det gir organisasjonen gevinst i at de får styrket sin bedriftskultur, utviklet sine ledere og de ledertalenter de har ansatt, samt at de kan få et mulig konkurransefortrinn overfor andre organisasjoner i lik bransje. Dette kalles gjerne skreddersydd læring og utvikling.

Som leder er det viktig å ha tilgang til ulike nettverk og bekjentskaper. En mentor kan hjelpe en adept til å få kjennskap til ulike nettverk. Nettverk som mentoren selv har, kan det være hensiktsmessig for adepten å knytte kontakt med. I arbeidslivet er det viktig at man knytter seg til et nettverk som kan brukes både i formelle og uformelle settinger. Dette vil gi adepten en mulighet å vise hvilke kvaliteter og kunnskap en har til andre enn sin mentor forteller Ekeland (2014).

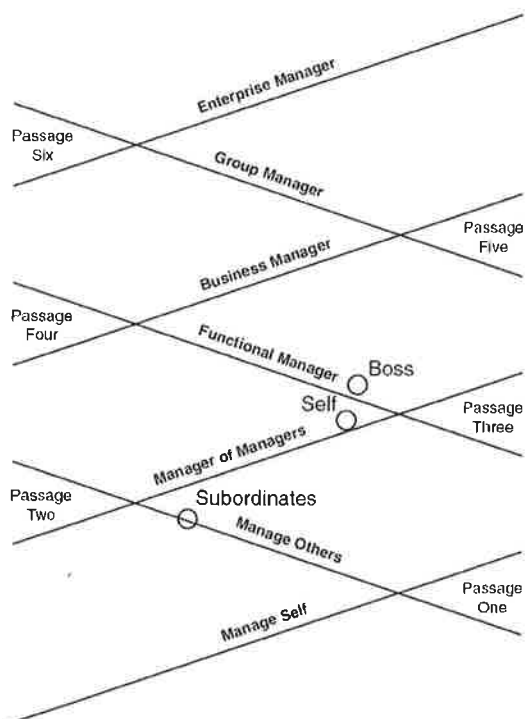
Ifølge Ekeland (2014) og forskningen til Krogh kan man se på teorier om mentoring, og at det nevnes at denne formen for ledelses og organisasjonsutvikling kan være en fordel når det kommer til kultur og kjønn. I Norge har vi sett at det jobbes med å få kvinner inn i lederposisjoner, og for å få til dette, har en del benyttet seg av mentorprogrammer. Gjennom slike programmer, hvor en har fått et godt nettverk, har det spesielt gitt kvinner en fordel både for å oppnå en lederposisjon, og å utøve ledelse (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

For å kunne være en god leder og ansatt i en organisasjon er det viktig å følge med i utviklingen. Dagens unge ansatte forventer mer, enn det de gjorde noen år tilbake. Dette bunner nok i at dagens unge har høyere grad av deltakelse, utviklingskrav og stiller krav til sine ledere. Et økt behov for mentoring, gir individuelle, skreddersydde læringsprosesser som kreves i utviklingen av nye ansatte og ledere. Dette kan også kalles læring tilpasset endringsprosesser mener Ekeland (2014).

I forbindelse med at en leder får endret lederposisjon kan mentoring være en god utviklingsstøtte på veien. Når en leder forflytter seg til et annet ledernivå, vil det alltid komme overraskelser som man ikke hadde tenkt over på forhånd. For å mestre slike overraskelser er det godt å ha en mentor som har erfaring og kunnskap. På de ulike ledernivåer og i overganger er det ulike faser en må gjennom. Alle ledernivå krever ulik kompetanse, ulik lederstil og ulike typer sosiale nettverk. Dette er ifølge Ekeland (2014) hentet fra Hill og Charan, Drotter og Noel (2010).

Ifølge Charan, Drotter og Noel (2010) (oversatt av Ekeland, 2014) beskrives seks overganger innen ledelse, denne vises også som figur 3:

1. *"fra å lede seg selv til å lede andre"*
2. *"fra å lede andre til å lede ledere"*
3. *"fra å lede ledere til å lede enheter (stab, avdeling og så videre)"*
4. *"fra å lede enheter til å lede et område, f.eks. distrikt eller region"*
5. *"fra å lede et område til å lede et forretningsområde"*
6. *"fra å lede et forretningsområde til å lede en hel virksomhet, nasjonalt eller internasjonalt"* (s.37).



Figur 3 "Using the Leadership Pipeline Model to Clarify Roles". (Charan, Drotter og Noel, 2010 s.181)

Lederutvikling varierer gjerne i forhold til situasjon, noe vi skriver mer om i neste delkapittel.

3.8 Lederutvikling

Ifølge Ekeland (2014) og Owen (2011) kan lederutvikling sees på som et kontinuerlig arbeid, ledere utvikler seg i takt med egen modningsprosess og alle endringene ledere står ovenfor. Å være leder er en krevende jobb og alle ledere bør ha mulighet til å reflektere over, og utvikle egen lederpraksis, men hverdagen er så hektisk at mange ledere ikke tar seg tid til dette på egen hånd. Lederne burde søke muligheter for læring, og utvikling. Ledelse er noe som læres, og er kompetanse som må tilegnes over tid.

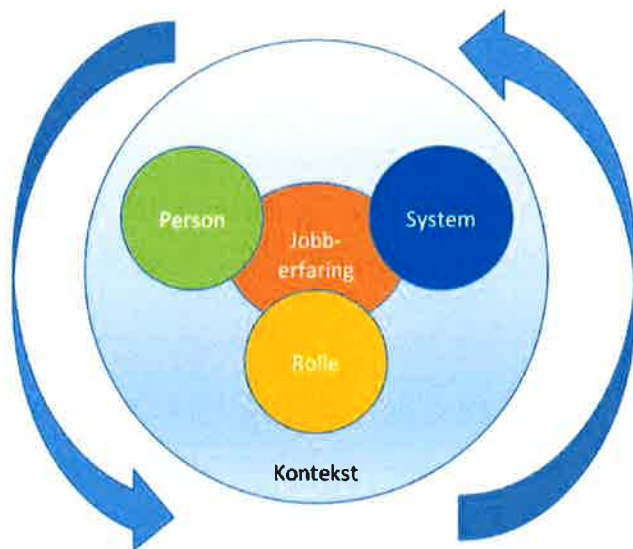
Ledelse og læring er to sentrale deler ved å utvikle organisasjonen man er satt til å lede. Man blir som leder utfordret innenfor ulike endrings- og utviklingstrykk fra samfunnet og konkurrenter. For å fylle lederrollen godt må en leder utfordre seg selv til å lære. Som en start på dette bør man legge vekt på refleksjon av hverdagserfaringene. Gjennom læring og erfaring, utvikler man et klokt lederskap. Flere organisasjoner kunne vært flinkere til å benytte seg av erfaringslæring. Dette er gjerne en lite brukt ressurs i utviklingen av organisasjonene, ifølge Tiller og Helgesen (2011).

Alle ledere innehar en lederrolle i sin organisasjon. Hvordan en lederrolle i Norge er, er beskrevet kort i neste del av bacheloroppgaven.

3.9 Lederroller i Norge

Definisjonen på lederroller hentet fra NTNU (2017) beskrives som:

"Å bli leder handler om å tre inn i et sett av nye roller. Ulike lederstillinger vil kreve at du mestrer ulike roller. Lederrollen er heller ikke et statisk sett av forventinger, som en stillingsbeskrivelse, men formes av organisasjonens kultur og forventinger fra medarbeidere."



Figur 4: Rollemodell (Hutton, 2000s.9)

Figuren over viser hvordan man som leder kan analysere sin rolle. De fire forskjellige dimensjonene påvirker hverandre gjensidig. I hver dimensjon ligger det viktige drivkrefter og motkrefter, som for eksempel ressurser, personlige egenskaper og forventinger. Disse kan påvirke hvordan man som leder fyller rollen sin best mulig, både for seg selv, men også for sin organisasjon. En rolleanalyse er med på å kartlegge og rette oppmerksomheten til lederen mot krav, forventninger og utfordringer i sitt daglige arbeid og rollen som leder. Rolleanalysen kan støtte deg som leder, men også kunne få ut mer av potensialet organisasjonen besitter (Hutton, 2000).

Levin (2012) skriver i sin artikkel om den norske arbeidslivsmodellen, også kalt tre parts samarbeidet. Dette er utviklet etter et samarbeid mellom Staten, LO (Landsorganisasjonen i Norge) og NHO (Næringslivets Hovedorganisasjon). Kjennetegnet for dette samarbeidet og effekten av det er; Staten yter velferdstiltak for alle personer i Norge, LO representerer arbeidstakerne og NHO representerer arbeidsgiverne. For denne modellen er det viktig å trekke frem, samarbeidet mellom de ulike partene. I Norge er det et samarbeid mellom arbeidstakerne og lederne i organisasjonen. Samtidig er det et samarbeid mellom arbeidsgivere, staten, og arbeidstakeren. Det vil si at alle har mulighet til å bidra til en bedre arbeidshverdag, samtidig som du blir hørt i samspillet med din leder eller eier av organisasjonen. Artikkelen fremmer hvordan det norske samfunnet og arbeidsliv skiller seg fra resten av Norden og verden ellers. Et eksempel er hvordan man blir ivaretatt av Staten, både som arbeidsgiver og arbeidstaker. Staten dekker kostnadene ved eventuell sykdom hos

arbeidsgiver, der arbeidstaker kan bli borte fra jobb en periode. Verken arbeidsgiver eller arbeidstaker rammes nevneverdig økonomisk.

Ifølge Vie (2012), er fokuset til norske ledere på de interne forholdene, altså i egen organisasjon og på ansatte. Studiene Vie (2012) har utført viser at norske ledere har som formål å utveksle informasjon, spørsmål og forespørsler, samt vise omsorg. Dette i form av muntlig kommunikasjon og møter.

Man kan i dag investere i lederutvikling innenfor flere felter og markeder. Ledere benytter seg av forskjellige verktøy i sitt arbeid. Derfor vil vi i neste delkapittel se nærmere på lederutviklingsverktøy som kan sammenlignes med mentoring. Dette for å avklare ulikhetene og presentere disse kort, sett opp mot vår problemstilling.

3.10 Lederutviklingsverktøy - Veiledning og coaching

I forhold til vår problemstilling er det lederutviklingsverktøyene veiledning og coaching som kan sammenlignes med mentoring.

Det er viktig og være klar over forskjellene i disse begrepene, og verktøyene innen dette fagfeltet går ofte over i hverandre, forklarer Ekeland (2014). Alle disse verktøyene har som hovedfokus å få til et samarbeid mellom personer der en har en definert rolle som bidragsyter til den andres læringsprosess. Det er her viktig å skille mellom hvilke yrker, organisasjoner og fagfelt en snakker om da disse ulike former for verktøy brukes på forskjellige måter ved ulike deler i arbeidslivet.

Ifølge Ekeland (2014) sa Tveiten at ved veiledning er det som oftest *en til en -relasjon* og er særlig i bruk innen ulike yrkesfag, da det går på veiledning innen pedagogikk og dialog. Kompetanse og utvikling er viktige stikkord ved veiledning. Veiledning har ingen gitt tidsramme, veiledning skjer gjerne hver dag. Dette er også noe Berg (2008) beskriver.

En kan sammenligne mentoring og veiledning på mange punkter, men den største forskjellen er at ved mentoring er det behov for at mentoren har mer spesialiserte erfaringer innen et område enn det adepten har. Dette forklarer Tveiten ifølge Ekeland (2014).

Det er utviklende coaching og mentoring som oftest kan sammenblandes i arbeidslivet da de har mange likheter. Ifølge Ekeland (2014) med syn fra Gallwey, Clutterbuck og Whitmore, er de viktigste likhetene at det er mange like verktøy som brukes, som spørsmålstilling,

samtalene og lytting. Det er stort fokus på at adept skal benytte egen erkjennelse. Om det skal gis råd ved mentoring, bør det være som en siste utvei, fordi mentoring skal heller gi et grunnlag som skaper refleksjon med utgangspunkt i opplevd erfaringer med en arbeidsoppgave.

Lengden på en coachingperiode er gjerne kortvarig og innenfor noe snevrere fagfelt enn det en mentorordning har, da en mentorordning som oftest er langvarig og ofte ikke har noen fastsatt ende. En annen vesentlig forskjell er at en coach ikke tar sin coachee med i sitt nettverk og gir denne samme muligheter for utvikling og kontaktnett som en mentor gjør. Læringsutbytte for en mentor gir noe større utbytte enn det en coach legger opp til, da en mentor og adept er en toveis prosess, mens en coach og coachee er en enveis prosess. Dette forklarer Ekeland (2014) og Berg og Ribe (2013).

I teorikapittelet vårt har vi gått igjennom de teoriene vi mener er sentrale for å kunne besvare og belyse vår problemstilling. - *" Hvordan fungerer mentorordninger i utvikling av ledere i Norge, og hvilke fordeler kan dette gi sammenlignet med andre lederutviklingsverktøy?"*

Teoriene er beskrivende i forhold til å kunne få en forståelse for hva mentoring er, og hvordan mentoring kan benyttes som et lederutviklingsverktøy. Vi har forklart ulikhetene på mentor og adept, slik at man forstår forskjellen i disse rollene og begrepsbruken av dem. Lederutvikling og lederutviklingsverktøy som kan sammenlignes med mentoring er beskrevet, dette for å kunne gi leseren en forklaring. Vi vil videre presentere våre resultater, før vi vil diskutere og oppsummere i forhold til vår problemstilling.

4.0 Resultater

I dette kapittelet vil resultatene fra vår forskning bli presentert. I metodekapittelet forklarte vi at datainnsamlingen ble gjennomført ved semistrukturerte intervjuer. Vårt utvalg av ressurspersoner er et begrenset antall ledere i Norge. Grunnlaget for våre intervjuer er intervjuguidene som man kan finne som vedlegg nummer 1-3. Etter gjennomføringen av intervjuene fikk vi en mengde informasjon, det har vært viktig å strukturere informasjonen grundig for å få en klar oversikt over resultatene.

Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) er det viktig å analysere og dele inn informasjonen slik at vi best kan gi svar på vår problemstilling. Vi transkriberte alle intervjuene og samlet de i matriser, inndelt i hver kategori (leder, mentor og adept – vedlegg 4-6). Dette gjorde vi for å kunne vise de svarene våre ressurspersoner gav. Etter dette sendte vi våre ressurspersoner en e-post med fem tilleggsspørsmål for å skaffe oss bredere informasjon om temaene fra intervjuguidene. Disse tilleggsspørsmålene finner man som vedlegg nummer 7. Når disse ble besvart, laget vi en transkriberingsmatrise, de kan finnes som vedlegg nummer 8-10.

Nedenfor vil vi presentere de viktigste og mest relevante resultatene for vår problemstilling.

4.1 Resultater – "Hva er mentoring?"

For å få frem ressurspersonenes syn og meninger om mentoring, startet vi med spørsmålet "Hva tenker du når vi sier mentoring?". Dette for å belyse deres meninger om mentoring, samt tolkningen av tematikken før de begynte å analysere og blande inn andre svar på spørsmål fra intervjuguiden. Svarene kan analyseres til at betydningen er nokså lik på kunnskapsoverføring, diskusjon, sparring og personlig utvikling. Allikevel forklarte de fleste det med forskjellige ord og egne meninger.

For å kunne få tydeligere frem hva våre ressurspersoner mente om mentoring, ba vi de i tilleggsspørsmålene beskrive mentoring med et ord. *Utvikling, erfaringsveiledning, bistand, guide, innsikt og å vokse* er noen av beskrivelsene vi fikk. Dette viser mangfoldet av hvordan mentoring kan tolkes og beskrives. Intensjonen med mentoring er at adept selv er ansvarlig

for å nå de mål en har satt. Hvilke ressurser og kunnskaper mentor har kan være avgjørende for måloppnåelser.

Ut ifra svarene til ressurspersonene, virker det til at det er flere som kjenner til mentoring, enn som ikke gjør det. Derfor ønsket vi å finne ut av hvilken type mentoring som organisasjonene eventuelt benyttet seg av. Det var flere av organisasjonene som benytter seg av en blanding av lederverktøyene mentoring og veiledning.

Videre spurte vi alle våre ressurspersoner om de benytter seg av mentoring i dag. Av totalt 13 intervjuvar, var det 4 som ikke benytter seg av mentorordninger i dag. 5 har en blanding mellom mentoring og selvutviklet mentorprogram, mens resten svarer de bruker bedriftsinterne mentorprogrammer. Vår formening før gjennomføring av intervjuene var at mentoring ikke var spesielt utbredt i Norge. Intervjuene viser oss at mentoring er mer utbredt enn vi først antok.

Vi oppfattet mentoring til å omfatte kompetanseoverføring. Etter vår forskning ser vi at, vi kan sette kunnskapsoverføring opp mot erfaringsoverføring. Dette går som oftest på å vise vei mot en bedre lederutvikling innad i organisasjonen. Mange av våre ressurspersoner nevner at en del av opplæringen ved nyansettelser er å gi en "fadder" eller mentor til dem. Dette for å lære organisasjonens kultur bedre å kjenne.

Resultatene sett i forhold til svarene om mentoring, gjør det interessant å se hvordan mentoring kan utvikle ledere i Norge og fremtiden.

4.2 Resultater – *"Hvordan kan ulike former for mentoring utvikle ledere i lederrollen i Norge?"*

Det vi kan se fra svarene til våre ressurspersoner og de organisasjonene de representerer, er at det benyttes ulike former for mentoring. Resultatene viser at en del ikke har noen form for mentoring i dag, en liten del har egenutviklede mentorprogrammer og gir tilbud om dette.

Resultatet på spørsmålet om hvordan ulike former for mentoring kan utvikle ledere, gikk på å dele kunnskap, motivasjon og kommunikasjon. Underliggende er emosjonell intelligens en forutsetning for å skape god kommunikasjon og forstå andres følelser. Det de fleste svarte var at dette vil være et veldig bra verktøy å benytte om man gjør det på den rette måten. Det er

ikke lurt å gjøre kjappe endringer, innføre mentoring enkelt uten å gå grundig gjennom hva mentoring er og hvordan det bør brukes. Dette blir som vi har nevnt før i teorien, alle parter må sette seg inn i hva målet med mentoringen er.

Vi ønsket å undersøke med våre ressurspersoner om hvilken formening de hadde med effekten av mentoring for lederutvikling, ikke bare i deres egen organisasjon, men på generelt grunnlag i Norge. Mange av våre ressurspersoner trekker frem i intervjuene, at å satse på mentoring gir større muligheter for å bli en bedre leder, og et grunnlag for å lede sine ansatte på en tryggere og mer komplett måte. De nevner videre at en mulig annen effekt er motivering, skape initiativ og trygghet som leder. På denne måten kan en klare å gi organisasjonen et bedre økonomisk resultat. Det å kunne måle effekten ved bruk av mentoring som et lederverktøy er ikke lett. Det er ikke mulig å finne tallmaterialer i noen nevneverdig grad på dette.

Siden alle våre ressurspersoner har benyttet seg av mentoring, ønsket vi å finne ut hvilke fordeler dette har gitt i forhold til andre lederutviklingsverktøy.

4.3 Resultater – *"Hvilke fordeler kan dette gi sammenlignet med andre lederutviklingsverktøy?"*

For å kunne finne ut av hvilke lederutviklingsverktøy ressurspersonene og organisasjonene deres benyttet seg av, spurte vi om det ble benyttet andre typer lederutviklingsverktøy. Majoriteten forklarte at de i hovedvekt benyttet seg av kurs. Ellers var det noen som benyttet seg av videreutdanning, veiledning og coaching.

Videre ønsket vi å forhøre oss om hvordan de sammenlignet mentoring med andre typer lederutviklingsverktøy. De fleste ressurspersonene så på mentoring som et lederutviklingsverktøy som en skreddersydd læring. Om man benytter seg av mentoring er det gjerne for å finne sin rolle som leder og for å utvikle seg på et mer personlig nivå.

I forskningsprosessen opplevde vi at det kunne være vanskelig å finne forskning på hvordan mentoring ga resultater. Derfor spurte vi våre ressurspersoner om de følte et positivt resultat, enten i form av egen utvikling eller i forhold til organisasjonen de arbeidet i. Ressurspersonene merket positive resultater i form av å bli tryggere i stillingen, og økt

trygghet til å sette i gang endringer. Man skaffet seg et bredere nettverk og flere kontakter. Ellers mente de at de kunne se positivitet i personlig utvikling og at mentoring var et tiltak som virket. Noen påpekte også at det er menneskene i fokus og seg selv som ble utviklet. Altså handler det ikke om resultater organisasjonsmessig, men vi mener å kunne se at på sikt vil mentoring kunne gi positive ringvirkninger til organisasjonen. Dette mener vi å kunne se ut ifra de svarene ressurspersonene har gitt ved spørsmålene som omhandler effekter og resultat.

Vi som oppgaveforfattere følte det naturlig å spørre ressurspersonene om mentoring er et lederutviklingsverktøy de ville anbefale videre til andre. Vi fikk 13 klare ja på dette spørsmålet. De mente at dette var noe alle ledere burde benytte seg av og som vil gi uttelling, spesielt utviklingsmessig.

Videre vil vi nå diskutere resultatene som er presentert.

5 Diskusjon

I dette kapittelet vil vi som oppgaveforfattere diskutere resultatkapittelet i forhold til tidligere presentert teorikapittel. Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) er det å tolke definert som "...å sette noe inn i en større ramme eller sammenheng" (s.186). Vårt mål er å forklare og synliggjøre de data vi har samlet inn. Dette ønsker vi å formidle på en tilfredsstillende måte slik at vi oppnår et forskningssvar til vår problemstilling.

Hvordan fungerer mentorordninger i utvikling av ledere i Norge, og hvilke fordeler kan dette gi sammenlignet med andre lederutviklingsverktøy?

Delproblemstilling 1 – Hva er mentoring?

Delproblemstilling 2 - Hvordan kan ulike former for mentoring utvikle ledere i lederrollen i Norge

Delproblemstilling 3 – Hvilke fordeler kan dette gi sammenlignet med andre lederutviklingsverktøy?

5.1 Diskusjon – "Hva er mentoring?"

Mentoring defineres og omtales forskjellig, noe som er beskrevet i teorikapittelet. Vi ønsket å undersøke hva ressurspersonene våre mente om mentoring og hvordan de tolket betydningen av dette. Ressurspersonene hadde alle hver sin måte å beskrive mentoring på. Noen mente mentoring var læring satt i system og kompetanseoverføring. Ressursperson 10 sa; *"Det å få muligheten til å kunne utvikle hverandre gjennom å diskutere ulike tema og få råd og vink på veien er en fordel ved mentoring. Og man kan benytte mentorordninger til å belyse ulike temaer. Jeg tror at norske ledere med fordel kan benytte mentoring for å få et bredere syn. Det kan for eksempel være mentoring med geografi som tema. På grunn av at problemstillingen kan være hvordan tenker man i Nord-Norge kontra her i Oslo. Man kan da ha en sparring på det, og prøve å finne ut hvordan burde vi tilpasse vår organisasjon for kulturen i Nord-Norge. Dette er bare for å vise et eksempel ved mangfoldet av muligheter mentoring kan benyttes til."*

Mentoring har eksistert lenge som et lederutviklingsverktøy. Et verktøy som stadig er i utvikling og vekst i ulike sammenhenger. Adept bringer en problemstilling eller en

jobbrelatert utfordring til møtet med mentor. Mentor skal så hjelpe adepten til å sette realistiske mål, samt å finne veien til målet. Ulike teknikker som en mentor benytter er å observere, lytte og stille spørsmål som skaper refleksjon hos adept. Mentor skal prøve å føre frem til personlig vekst, økt kompetanse og måloppnåelse. Samtidig skal mentor dele personlige erfaringer og kunnskaper, samt forklare og benytte nettverk. Det er et særtrekk ved mentoring at lærdommen kan gå begge veier. Som mentor kan du utvikle deg personlig, og øke kompetansen, ved samtaler og refleksjoner som skapes med adept. Dette forutsetter selvfølgelig at de rette forutsetningene ligger til grunn. Derfor kan man også kalle mentoring for en lærende allianse, læringen kan gå begge veier (Clutterbuck, 2004; Ekeland, 2014).

I en slik allianse som er en *en til en relasjon* er tillit vesentlig. At man kan betro seg, og være åpen i mentor og adept forholdet er nøkkelen for å få alliansen til å fungere og at mentoringen skal føre frem til utvikling, personlig vekst og kompetanse. Det er en fordel om mentor har kompetanse innenfor de fagfeltene adept ønsker mentoring. Dette presenterer også Ekeland (2014).

Vi som oppgaveforfattere samt våre ressurspersoner, så på mentoring som en relasjon mellom to personer. Der en gir bistand til den andre slik at vedkommende selv skal kunne finne svarene på eventuelle utfordringer eller problemstillinger. Kort fortalt kan man beskrive det som en lærende allianse. Mentoring skal rett og slett legge til rette for læring og bringe frem talentet.

Mentoring kan benyttes til et mangfold, og det trenger ikke å gå på kun et tema eller et problem. Ifølge artikkelen til Dzikowski (2013) beskrives det hvordan mentoring også tilbake i 2013 påvirket lederutvikling. Artikkelen understreker viktigheten med lederutvikling, og det å dyrke lederegenskaper både for nåværende og fremtidige ledere er vesentlig i dagens samfunn.

Som leder, eller en lederspire trenger du kanskje påfyll om et bestemt tema, og mentoring kan hjelpe deg med dette. Det er derfor viktig at man søker etter en mentor som innehar erfaringen og kompetansen rundt tematikken du ønsker å utvikle deg innenfor, eller forsøker å belyse.

Et optimalt mentor og adept forhold utfordrer adept til å sette seg mål, skape fremdrift, og mentor sammen med adept skaper personlig utvikling og refleksjon ved å stille spørsmål. Dette kan skape gjensidig læring noe Ekeland (2014) også mener.

Den faglige tyngden innenfor et fagfelt eller tema, kan være vel så viktig å ta med seg inn i et mentor og adept forhold, som at man er en av de bedre lederne i Norge. Noen av ressurspersonene mente at mentoring kan sees på ved at man får tildelt en person i startfasen av en ny jobb, dialog med en venn, eller til og med i samtale med sin samboer. En dialog eller sparring kan føres på mange måter, og noen vil kalle dette for enkel mentoring.

Vi som oppgaveforfattere, ser hva våre ressurspersoner mener i sine beskrivelser av mentoring. For oss ser vi mentoring som mest rettet mot personlig utvikling i sammenheng med jobb, og hvordan man kan utvikle seg som leder. Det å kunne utvikle og vokse personlig, lære og benytte kompetanse rundt seg og tilegne seg ny kunnskap ser vi på som viktig. At det er en *en til en relasjon* er bare en fordel, og at man selv er ansvarlig for at det skal være progresjon i mentoringen er vesentlig. Man må søke, prøve, feile og reflektere for at man skal lære og finne svar. Det ligger også noen grunnsteiner i bunnen for at et mentorforhold skal fungere. Dette mener vi er tillit, åpenhet, ærlighet og tilstedeværelse. Dette er også stikkord flere av våre ressurspersoner fremmer i intervjuene. Det må jobbes kontinuerlig med disse grunnsteinene, og disse burde diskuteres så tidlig som mulig i startfasen av mentoringen. De generelle trekkene ved mentoring som er presentert i resultatkapittelet, kan også betegnes som de klassiske mentorrelasjoner, hvordan et mentor og adept forhold fungerer.

5.1.1 Oppsummering

- *Hva er mentoring?*

I boken til Ekeland (2014) syns vi forklaringen på mentoring som "...den som skal lære, skal selv finne svarene og hva som er riktig for han eller henne" (s. 24), er en god og oppsummerende forklaring på hva mentoring er. Den er kort og konsis, men den viser enkelt hva som er konseptet bak mentoring. Det er adepten som skal lære og selv søke for å finne svarene. Mentor er en støtte i prosessen, en som adepten kan diskutere og sparre med, for å kunne reflektere seg frem til svarene.

Oppsummert oppfatter vi mentoring til å være en allianse mellom to personer, mentor og adept, der læring er i fokus. Læring skal føre til personlig utvikling, for begge parter. Refleksjon, diskusjon og å stille spørsmål skaper læring. Det er mangfoldet av muligheter som gjør mentoring spesielt, og til et godt verktøy innenfor lederutvikling og personlig utvikling. Flere av ressurspersonene trakk også frem læring, personlig utvikling, og at mentoring er et godt lederutviklingsverktøy. Mentoring legger til rette for læring - om det benyttes på riktig måte.

5.2 Diskusjon – *"Hvordan kan ulike former for mentoring utvikle ledere i lederrollen i Norge?"*

Under dette delkapittelet vil vi i hovedsak se på og analysere funn vi har oppdaget i våre intervjuer opp mot temaene lederutvikling og mentoring i Norge.

I våre intervjuer ønsket vi å be våre ressurspersoner fortelle oss hva de vet om bruken og utnyttelsen av mentoring som et lederutviklingsverktøy i Norge. Vårt inntrykk var at det ikke er utbredt. Det kunne og burde muligens være et større satsningsområde til mange organisasjoner.

Gjennom intervjuene våre fikk vi tilbakemeldinger på at mange visste det ble benyttet mentoring i varierende grad. Mentoring er nok mer utbredt enn hva man finner av forskning eller via søkemotorer. Selv om det finnes organisasjoner som tilbyr mentorprogrammer, opplever vi at det ikke er mange som benytter seg av disse.

Videre i intervjuene ønsket vi å få et innblikk i; hvordan ulike former for mentoring kan utvikle ledere i sin lederrolle. Grunnen for disse spørsmålene var at vi hadde en formening om at mentoring er en god form for lederutviklingsverktøy. Det vi fikk til resultat var nok ikke helt i tråd med det vi tenkte. Vi fikk mange gode svar fra ressurspersonene på hvordan man kan utvikle seg som leder, men at bruken ikke var mer utbredt var for oss overraskende. Vi oppdaget også dette, når vi søkte etter litteratur. Å finne frem til norske organisasjoner som benytter mentoring har vist seg å være utfordrende.

Ressursperson 8 sa: *"Om det er et lite firma eller store konsern, er det klart at mentoring er en veldig god måte å utvikle seg på. Fordi du vil se ting fra andre sider og få nye teknikker å*

bruke og så videre, med det målet at en skal bli bedre og at teamet ditt skal bli bedre, så jeg tror at dette har veldig mye for seg".

Mange av våre ressurspersoner snakket om det å utnytte samarbeidet med mentor til det fulle. Det gikk på den luksusen mange av de opplevde under deltagelsen i et mentorprogram der man hadde fått tildelt en mentor og denne skulle ha fullt fokus på dem. Flere av disse er ledere i dag og var det også den gang de deltok i mentorprogrammet. Ressurspersonene fortalte om hvordan de fritt kunne drøfte utfordringer de hadde hatt problemer med å ta tak i av ulike årsaker. Det kunne være seg personalsaker, det kunne være at det ikke føltes så lett om man er leder i små eller mellomstore organisasjoner, da man ofte kjenner de ansatte veldig godt. I slike situasjoner kan det være vanskelig å ta opp eller diskutere utfordringer, og det å ha en mentor som er fra en annen organisasjon vil kunne gi perspektiver som man selv ikke har sett. Dette kan føre til at man finner en løsning ved utfordringen, bare ved hjelp av diskusjon med mentor.

Videre i intervjuene våre stilte vi et spørsmål som gikk på hvordan man ble satt sammen med sin mentor eller adept. Utfra hvilken intervjukategori man var plassert i. Dette for å få frem hvordan et slikt mentor og adept par ble satt sammen for å kunne fungere best mulig. Adept beskriver sine forventninger og eventuelle krav til mentor, etter å ha belyst sin egen lederrolle. En modell som kan bidra til dette er rollemodellen, som er vist i figur 4. Rolleanalysen er med på å kartlegge og rette oppmerksomheten av det daglige arbeidet til lederen (Hutton, 2000).

Vi som oppgaveforfattere mener å se at det er en fordel å ha en mentor som ikke er tilknyttet egen organisasjon. Dette med bakgrunn i svarene og de erfaringene ressurspersonene har forklart. Å ha en samtalepartner som evner å skape refleksjoner, for å komme frem til gode løsninger på de utfordringer en måtte ha i sin lederrolle er en styrke. En annen styrke ved mentoring er det å kunne bli en del av et nettverk. En kan bli kjent med andre som deltar i programmet, eventuelt kontaktpersonene mentor har.

Et eksempel på dette er AFF (2017b), som er en tilbyder av mentoring- og lederutviklingsprogrammer. Under intervjuene viste det seg at 6 av våre ressurspersoner har deltatt i mentorprogrammer i regi av dem. Ved AFF sine mentorprogrammer er mentor og adept fra ulike organisasjoner. AFF sine mentorprogrammer har gitte rammer. Resterende 7

ressurspersoner har deltatt i egendefinerte organisasjonsprogrammer. I disse programmene er mentor og adept stort sett fra samme organisasjon.

Ved mentorprogrammene til AFF, er det intervjuer under for å selektere de som får delta. De som skal delta setter opp hvilke forventninger og mål de ønsker å nå, for at AFF skal få til en best mulig match mellom adept og mentor. Som mentor og adept har man uansett føringer på forventninger, krav og mål man skal nå. Derfor er det viktig at man matches etter disse kravene.

De fleste ressurspersonene var overrasket over at de ble så godt matchet og at samarbeidet var så enkelt. Dette spesielt siden mange av disse hadde en forventning om at det å delta i et slikt program skulle gå på organisasjonen og ikke deres personlige utvikling. Igjen viser dette fordelene med at mentor og adept ikke har kjennskap til hverandre eller hverandres organisasjoner. Ressursperson 12 uttrykte "*...å være en del alene på toppen*". Hun var overrasket over at mentor hadde fokus på hvordan hun hadde det i sin rolle. Hvordan hun taklet utfordringer og hvordan bli en bedre leder.

Vårt inntrykk er at ressurspersonene som har deltatt gjennom faste mentorprogram i regi av andre organisasjoner, opplever at de sitter igjen med gode resultater i utviklingen av sin lederrolle. En formening vi hadde var; de som har interne mentorprogrammer får et bedre resultat i sin lederutvikling. Dette på bakgrunn av at de som deltok i interne mentorprogrammer ville ha en fordel med kjennskapet til organisasjonen og kulturen som finnes. De vil ha en erfaring de kunne dra nytte av i samarbeidet, og være bedre forberedt enn om det var to ukjente personer. Resultatene våre viser at det ikke er avgjørende om du er fra samme eller ulike organisasjoner. Ressurspersonene var alle fornøyde med sin utvikling i den tiden de hadde deltatt i mentoringen.

Vi som oppgaveforfattere lurte på hva som skulle til for at ressurspersonene skulle bli en best mulig mentor eller adept. Det viktigste som kom frem, var å avklare tidsbruk og mentorprogrammet med lederen sin. Man burde ikke takke ja til å være mentor, om en ikke kunne avsette tid til adepten, ved siden av de daglige arbeidsoppgavene man har i organisasjonen. Vi fikk en oppfatning der det var viktig at lederne i organisasjonen man tilhørte hadde forståelse for at et mentorprogram er tidkrevende. Det virket som om ressurspersonene mente at mentoring ville kunne gi en vinn-vinn situasjon for begge parter.

Både personlig, men også til organisasjonen man er ansatt i, med tanke på personlig utvikling og erfaringsdelingen.

I lederrollen i dag, kan man finne forskjeller i om det er en kvinnelig eller mannlig leder. Likestillingen har kommet langt, men det virker til at man fortsatt har et stykke å gå. Kaufmann og Kaufmann (2015) forklarer "Glasstaket" og viser til at kvinner som når et visst ledernivå, ikke kommer lengre. Det er et "Glasstak" som hindrer kvinnene i å nå helt opp i toppledelsen.

Vi fikk en del informasjon om og av de kvinnelige ledere fra våre intervjuer, angående Ledermentor-programmet til Innovasjon Norge. Det satses på kvinner i lederstillinger og hvordan få kvinner til å ta på seg lederroller. Resultatene disse ressurspersonene gav, var at å benytte mentoring på denne måten har vært suksessfullt. Ofte kan kvinner fremstilles til ikke å være like frempå som mannlige ledere kan være. Kvinner er ikke alltid like gode på å by på seg selv eller ta på seg lederverv. Dette viser Drace (2015) i "*Evalueringen av Ledermentor-programmet, Innovasjon Norge*".

Mentoring handler om mennesker og menneskers samhandling på et mer personlig felt enn bare det faglige. Å kunne si at dette har en bedre effekt enn andre lederutviklingsverktøy er vanskelig. Man kan mulig koble dette opp mot økt økonomisk vekst hos en organisasjon, men å konkludere noe spesifikt er meget utfordrende. Dette går da på hva den enkelte leder klarer å tilegne seg av kompetanse, hvordan en videreformidler sine visjoner og mål, samt det å kunne lede sine ansatte på rett vei. Samtidig ser vi at en mulig effekt ved å bruke mentoring, kan være at prosessen med å bygge organisasjonskulturen kan foregå på en mer effektiv måte. Det går som tidligere nevnt på å involvere de nyansatte til å få overført erfaringer og kompetanse fra ansatte som har vært en del av organisasjonen over lengre tid. Det er en effekt at man som leder i et mentorprogram får knyttet til seg et nettverk på kryss og tvers av andre bransjer og organisasjoner enn det man arbeider i til daglig. Noe også Ekeland (2014) og Owen (2011) fremmer.

5.2.1 Oppsummering

- *Hvordan kan ulike former for mentoring utvikle ledere i lederrollen i Norge?*

Vi som oppgaveforfattere føler ikke vi har fått noen klarhet i om det benyttes flere forskjellige former for mentoring blant ledere i Norge. Ressurspersonene forteller om trekk som kan

kobles opp mot utviklende mentoring, som er forklart i teorikapittelet. Ellers virket det som om mentorprogrammene ressurspersonene forteller om er egenkomponerte programmer, som ikke fullt ut blir støttet av teoriene om mentoring. Derfor sitter vi igjen med en oppfatning av at mentoring i Norge ikke er spesielt utbredt slik som teorien beskriver det. Men at det som blir benyttet kan relateres til mentoring i noen grad.

Det er i alle fall ikke åpenlyst for oss, da man finner lite av dette ved "Google" søk, lesing i bøker eller ved intervjuer. Man finner heller ikke noe særlig forskning på tematikken.

Vi spurte oss om ledere kan utvikles ved bruk av mentoring, og dette mener vi stemmer. Mentoring er et lederutviklingsverktøy som fungerer som en læringsarena, og fører frem til personlig utvikling hos mentor og adept. Målsettinger og refleksjoner fører til utvikling, ikke bare hos ledere, men hos alle mennesker. Effekten ved mentoring kan man kanskje bruke tid på å oppnå, resultatene trenger ikke nødvendigvis vise seg den første uka av et mentorprogram. På sikt vil man likevel kunne se personlige effekter, i form av utvikling og kunnskap. Dette kan igjen føre til fordeler både innad og utad i organisasjonen, ved for eksempel bedre ledelse, eller større åpenhet blant ledere og ansatte.

Mentoring er mennesker som hjelper mennesker, og effekten blir et resultat av tid og innsats man legger ned i relasjonen med mentor og adept. All form for utvikling er viktig for ledere i lederroller i Norge, siden samfunnet i dag utvikler seg i stadig nye retninger.

5.3 Diskusjon – *"Hvilke fordeler kan mentoring gi sammenlignet med andre lederutviklingsverktøy?"*

Vi har hatt et ønske om å ta lærdom av andres erfaringer og å finne ut av om det er forskjeller ved ulike lederutviklingsverktøy som benyttes. Kan mentoring gi fordeler som andre verktøy ikke kan, og hva benyttes av lederutviklingsverktøy blant ledere i dag?

Lederutvikling kan sees på som et kontinuerlig arbeid, ledere utvikler seg i takt med egen modningsprosess og alle endringene ledere står ovenfor. Ledelse er noe som læres, og er kunnskap som må tilegnes over tid (Ekeland, 2014).

Vi ønsket å tydeliggjøre erfaringer rundt det å begynne og å benytte mentoring. Blant lederne vi intervjuet, ønsket vi å finne ut av hvordan det var å iverksette mentoring. Vi så på dette

som interessant, og ønsket å høre om tankene ressurspersonene gjorde seg når de startet, eller satte i gang mentoring i egen organisasjon. *"Var det noe som gjorde at de ønsket å benytte seg av mentoring, kjente de til dette fra før, eller var det en anbefaling fra andre om å prøve mentoring?"* For noen av ressurspersonene var mentoring ukjent og helt nytt. De så på mentoring som en mulighet til å utvikle seg gjennom andres kunnskap og erfaringer, og å skape nettverk. For andre var det et kjent verktøy, og man så på det som et godt og styrkende verktøy som ga muligheter til personlig utvikling og positiv vekst. Mentoring ga muligheter og hadde betydning innenfor utvikling, håndtering av utfordringer og å skape trygghet i ledersituasjonen. Lederne som iverksatte mentoring så mulighetene for et positivt samspill mellom mentor og adept. De som ble valgt ut og satt sammen i en match følte det som en ære å bli valgt.

Allikevel virker det ikke til at mentoring er et spesielt utbredt lederutviklingsverktøy. I noen settinger kan det også virke til at det er de som etterstreber å bli en best mulig leder, få personlig utvikling eller gå karrierestigen i en organisasjon, er de som blir utvalgt til å bli adept eller mentor. Det blir kanskje litt likt mentoring i USA, der man satser på talentet, dette kalles sponsorship. Modellen som er utviklet i USA, passer ikke i norsk organisasjonskultur, da vi som ansatte har en annen tilnærming til våre ledere. Ut ifra hvordan man har hørt om mentoring, så forstår man at opprinnelsen er fra utlandet. Men at mentoring ble et lederutviklingsverktøy som passet inn i norsk lederutvikling, og har vært med på å forme en del av ledernes tankesett i Norge, var vi ikke klar over. Man kan se paralleller mot utvikling i det norske arbeidslivet med tanke på tre parts samarbeidet (Levin, 2012). I Norge er det leder – medarbeider samarbeidet som er i fokus. Dette er en tilnærming også Ekeland (2014) beskriver.

Som ung forventer du å bli tatt med på utviklingen til den organisasjonen du er ansatt i. Man forventer å bli veiledet og gitt råd til, fra ledere og kollegaer. På bakgrunn av dette passer den norske modellen for mentoring bedre inn som et tilbud om utvikling hos mulige lederspirer.

Det er flere forskjellige oppfatninger av hvordan mentoring dukket opp som et lederutviklingsverktøy. Ressurspersonene reflekterte seg tilbake i historien og verdensutviklingen, mens andre fokuserte mer på de enkle oppfatningene. Samfunnsutvikling og adopsjon av mote var det noen som sa, og vi kan forstå hvorfor de forklarer det med dette. Et samfunn som stadig er i utvikling krever ledere som er oppdaterte og som utfører ledelse på høyere nivåer. Noe også utdraget fra ressursperson 9 utdyper:

"Det er vel litt sånn som med andre ting, som med mote, det kommer et eller annet sted fra. I dette tilfellet her, en trend som kommer fra USA eller England. Jeg tror mentoring har klart å være en mote som fester seg, og endre seg til norsk kontekst. Man ser at det som fungerer i USA eller Tyskland er ulikt norsk arbeidsliv, derfor er mentoring i Norge annerledes."

Mange av ressurspersonene mente mentoring kom av at man trengte kompetanseheving, endringstakt og at muligheten av å lære av hverandre er den beste måten å lære på. Mentoring kan drives parallelt med arbeid, man trenger ikke avsette egne dager til det. Det kan også sees på som et verktøy for begge parter, der begge får et utbytte, en læringsplattform bygges, og de hjelper hverandre. Noen mener mentoring er lett å administrere, ledere lærer best av andre ledere og det gir muligheter for et åpent sinn, nye ideer, impulser og tankesett.

Videre var det naturlig for oss oppgaveforfattere å spørre om hvordan de sammenlignet mentoring med andre typer lederutviklingsverktøy. De fleste ressurspersonene nevnte at mentoring tar tid, og for noen kunne det oppfattes som tidkrevende. Flere så fordelene med at det krevde tid, da mentoring enklere ble innarbeidet i hverdagen, enn for eksempel kurs. Dette var et eksempel ressurspersonene selv dro frem. Kurs går som oftest over få dager, der man selv er ansvarlig for å implementere det man lærer i hverdagen. Dette kan også treffe flere personer samtidig, mentoring er i hovedvekt *en til en samtalen*. Noen mente at lederkurs og lederutvikling var verktøy som benyttes mye, og coaching og mentoring var begreper som ble benyttet litt om hverandre.

Kurs er ikke et verktøy vi oppgaveforfatterne har oppfattet som et spesielt lederutviklingsverktøy. I teoridelen nevner vi veiledning og coaching som de lederutviklingsverktøyene man nærmest kan sammenligne med mentoring. Vi antok at dette var verktøy som i større grad ble benyttet, enn det faktiske resultat intervjuene ga oss, nemlig kurs. Vi har ikke ansett kurs som et utpreget lederutviklingsverktøy, men et generelt utviklingsverktøy for alle. Det er viktig å huske at verktøyene i fagfeltet mentoring ofte går over i hverandre. Alle disse verktøyene har som hovedfokus å få til et samarbeid mellom personer der en har en definert rolle som bidragsyter til den andres læringsprosess.

Flere av ressurspersonene sammenligner mentoring med coaching eller veiledning. Likhetstrekkene er mange ved de ulike formene for lederverktøyene. *Så hva er egentlig forskjellene?* Mentoring er en *en- til - en samtale*, en fortrolig samtale. Veiledning har fokus

på kompetanse og utvikling, men har ikke noen gitt tidsramme, siden veiledning kan skje hver dag. Coaching kan lett blandes med mentoring, i forhold til at det er likt mentoring ved samtale, spørsmål og lytting. Forskjellen på disse to typene lederutviklingsverktøy er at coaching gjerne går over en kortere periode, og coaching en enveis prosess. Vi som oppgaveforfattere ser at det er viktig å benytte seg av flere verktøy for helhet i mentoring. Mentoring finner mer skreddersydde løsninger og har som formål å skape flere selvstendige og trygge ledere, noe Ekeland (2014) også mener, slik vi har forstått det. Allikevel kan mentoring oppfattes som et krevende verktøy, i forhold til hvilke ressurser det kan kreve. I form av deltagelse, tid og arbeidsplass for å nevne noen eksempler.

I artikkelen til Underhill (2006) har de samlet forskning og analysert effektiviteten av mentoring på arbeidsplassen. Undersøkelsen viser at det er en positiv forskjell mellom de som benytter seg av mentoring, og de som ikke gjør det, i forhold til karriereutvikling, økt jobbtilfredshet og muligheter for å kunne jobbe seg oppover i ledelsen. Denne artikkelen viser også at det er nødvendig med mer forskning på temaet mentoring og effekten av dette, i forhold til andre lederutviklingsverktøy.

Vi oppfatter mentoring til å være mennesker som hjelper mennesker. Det er som regel ikke like målbart med tall på samme måte som andre verktøy kan være.

5.3.1 Oppsummering

– *hvilke fordeler kan dette gi sammenlignet med andre lederutviklingsverktøy?*

Det finnes fordeler med hvert av lederutviklingsverktøyene. Mentoring gir en klar fordel i forhold til andre lederutviklingsverktøy, ved at det er den *en til en samtalen*, og personlig oppfølging. Det er mennesker som hjelper mennesker, dette skjer også ved veiledning og coaching, men den gjensidige læringen er som regel ikke tilstede på samme måte i de lederutviklingsverktøyene.

Man kan da undres om hvorfor man velger nettopp mentoring, og hva dette fører frem til som andre verktøy kanskje ikke gjør. Som leder så trenger man spesielt å følge med på utviklingen, og man må kontinuerlig tilegne seg ny kunnskap. Derfor er det viktig at man får diskutert og reflektert rundt utviklingen man står ovenfor, eller de valgene man må ta. Mentoring som verktøy gir noen fordeler fremfor andre. Mentor skal ikke råde adept i valg, eller veilede frem til et svar. Mentor skal gi adept hjelp på veien, ved å stille de rette

spørsmålene for å skape refleksjon og diskusjon rundt tematikken som adept ønsker å forbedre. Noen vil si at dette kan du gjøre i coaching også, men det er viktig å se bakgrunnen for mentoring. Ledere lærer best av andre ledere. En coach eller veileder kan ha utdannet seg til å bli dette, men har kanskje aldri hatt ledererfaring. Det vil ikke da bli skapt det samme læringsrommet, eller så stor mulighet for gjensidig læring. Dette er et av de spesielle trekkene ved mentoring.

Et annet klart forhold som gjør mentoring fordelaktig i forhold til de andre lederutviklingsverktøyene er tidsaspektet. Mentoring blir innarbeidet i hverdagen, siden mentoring ofte varer i ett år eller mer. Man planlegger mentoringen inn i hverdagen, og jobber med det hver dag. Man kan nesten si det slik at man får hjelp av mentor til å implementere mentoring i hverdagen, da man skal søke etter å nå målene som er satt. Også omvendt, mentor får mentoring implementert i arbeidsdagen, siden man skal bidra med fremdrift hos adept. I forhold til andre lederutviklingsverktøy som vi kjenner, går disse over en kortere tidsramme og man er i større grad mer ansvarlig i å implementere det man lærer i hverdagen.

Vi som oppgaveforfattere ser også viktigheten av mangfoldet mellom forskjellige lederutviklingsverktøy. For å kunne få et best mulig læringsrom, og støtte, kan det være lurt å benytte seg av flere lederutviklingsverktøy samtidig, Dette for at verktøyene best mulig er et supplement til hverandre, og personene som skal utvikle seg.

Et nøkkelord vi mener å se som en forskjell eller fordel mellom lederutviklingsverktøyene vi har diskutert over er; *selvutvikling*.

Dette gjenspeiler seg i at man er selv ansvarlig for å bringe problemer/utfordringer til samtalen med mentor, man er selv ansvarlig for fremdrift, og ved støtte fra mentor finner man selv frem til svar, resultater og mål.

5.4 Diskusjon - "Hvordan fungerer mentorordninger i utvikling av ledere i Norge, og hvilke fordeler kan dette gi sammenlignet med andre lederutviklingsverktøy?"

Etter diskusjon av delproblemstillingene vil hovedproblemstillingen diskuteres i dette delkapittelet. I teorikapittelet ble mentoring definert som "... *Mentoring er en prosess hvor en person (mentor) gir en annen person (adept) mot til å mestre sin egen læringsprosess, slik at adepten blir selvhjulpen i å tilegne seg ny kunnskap og nye ferdigheter, og utvikler en vedvarende motivasjon for å gjøre dette*" (Ekeland, 2014 s. 30).

Begrensningene rundt begrepet mentoring ble lagt til utviklende mentoring, formell mentoring, Norge som geografisk område og sammenligning med lederutviklingsverktøyene veiledning og coaching. Disse dannet grunnlaget for delproblemstillingene.

I den første delproblemstilling oppsummerte vi som oppgaveforfattere at mentoring er en lærende allianse mellom to personer, mentor og adept. Det er læring satt i fokus og som skal føre frem til personlig utvikling, for begge parter. Mentoring skaper læringsrommet i en *en til en relasjon*, og mentoring er sammensatt av flere forskjellige lederutviklingsverktøy for å kunne legge best mulig til rette for læring. Det er mangfoldet av muligheter som gjør mentoring spesielt, og til et godt verktøy innenfor lederutvikling og personlig utvikling. Flere ressurspersoner var enige i at mentoring er et bra lederutviklingsverktøy, om man benytter det rett.

Dette forklarer også Ekeland (2014) i sin bok og med egne erfaringer, at samspillet og sammensetningen av personer er avgjørende for om mentoring lykkes. Det samme gjelder i forhold til benyttelsen av mentoring. Det viser seg å være nyttig å ha kjennskap til og klare mål for samarbeidet, om mentoring skal føre frem til måloppnåelse og et ønsket resultat. Det er viktig at mentor og adept parer seg og bygger tillit seg imellom tidlig i programmet, dette gjøres gjerne ved å vise respekt, interesse og nysgjerrighet. Relasjonen er viktig, både for å kunne skape tillit, men også engasjement, motivasjon og inspirasjon. Som mentor og adept skal man tørre å stille spørsmål, diskutere og skape refleksjon, noe som igjen fører til læringsarenaen og den gjensidige læringen.

Oppgaveforfatterne tolker derfor mentoring til å være en læringsarena for både mentor og adept. Ut ifra hva vi har forstått etter å ha analysert svarene fra intervjuene, virker det også til at det er en klar fordel om mentor og adept ikke kommer fra samme organisasjon. Vi deler samme oppfatning, det å ikke ha kjennskap til hverandre, hverandres organisasjon eller tilknytning, viser seg å være en fordel. Dette være seg viktig i forhold til å skape tillit og spillerom for flere aktuelle temaer som ønskes å bli tatt opp. Ved å ikke komme fra samme organisasjon, trenger man ikke å begrense seg nevneverdig i diskusjon og refleksjonen rundt temaene som er bragt frem. Diskusjonene og refleksjonene kan sees på som nøytrale, og ingen oppfatning av organisasjon eller person vil være med å "farge" læringsarenaen. Samtidig legger dette også til rette for bedre læring slik vi ser det.

Det kan da være naturlig å se på hvordan ulike former for mentoring kan ha utviklet ledere i lederrollen i Norge. Oppsummeringen i delproblemstillingen som omhandler mentoring i Norge, viser til at mentoring ikke er spesielt utbredt. Noe vi også antok i forhold til informasjonen vi fant i bacheloroppgavens startfase. Vi oppfattet heller ikke utfra intervjuene at det benyttes flere forskjellige nevneverdige former for mentoring blant ressurspersonene. De fleste fortalte om trekk som kan knyttes til utviklende mentoring. At ledere utvikles i lederrollene sine av en form for mentoring, mener vi stemmer. Allikevel er det manglende forskning på dette området som kan underbygge våre påstander.

Mentoring er læring som går begge veier, og flere organisasjonsmuligheter kan oppdages under samarbeidet og læringsprosessen. Mentoring innebærer et menneskelig aspekt, og det er ikke like lett å tallfeste, som for eksempel et økonomisk resultat. Mentoring som lederutviklingsverktøy utvikler lederne, og på sikt kan mentoring deretter gi et økonomisk utbytte for organisasjonen, men dette er vanskelig å bevise. Det er mennesker i aksjon som fører organisasjonen fremover, og mentoring er et verktøy på veien for menneskenes utvikling. En organisasjon kan ha et fantastisk produkt, men det er lederne og de ansatte som fører frem til måloppnåelse, ved hjelp av læring. Effekten ved mentoring kan man bruke tid på å oppnå, og på sikt kan man se personlig utvikling, trygghet og økt kunnskap. Mentoring kalles gjerne skreddersydd læring og utvikling (Ekeland, 2014; Owen, 2011).

Om en ser på teorier om mentoring er det mye nevnt at denne formen for ledelses- og organisasjonsutvikling kan være en fordel når det kommer til kultur og kjønn. I Norge har vi sett at det jobbes med å få kvinner inn i lederposisjoner, og for å få til dette, har en del benyttet seg av mentorprogrammer (Drace, 2015 ; Ekeland 2014). Gjennom slike programmer, hvor en har fått et godt nettverk, har det gitt kvinner en fordel både for å oppnå en lederposisjon, og å utøve ledelse. I dagens samfunnsutvikling er det viktig å følge med i tiden, dette gjelder ikke bare for Norge, men verden generelt. Som leder eller ansatt i en organisasjon trenger man til stadighet å utvikle seg. Dagens unge ansatte og lederspirer forventer mer enn det de gjorde år tilbake. Dette kommer nok av at det stilles høyere krav til å kunne delta, utviklingskrav og krav til lederne. Denne utviklingen kan sees på som endringsprosesser, og krever læring tilpasset dette. Mentoring er et godt lederutviklingsverktøy å benytte, siden mentoring kan tilpasses og benyttes i flere ulike tematikker og aspekter (Ekeland, 2014 ; Owen, 2011).

Det er viktig å få frem at samspillet i organisasjonene som benytter seg av mentoring også er tilstede, da mentoring er et tidkrevende verktøy å benytte. Fordelen er at mentoring blir implementert i hverdagen enklere enn andre lederutviklingsverktøy, siden man er i mentoring prosessen kontinuerlig. Dette med fordeler bringer oss inn på diskusjonen rundt delproblemstillingen som omhandler hvilke fordeler mentoring kan gi sammenlignet med andre lederutviklingsverktøy.

Om man ser på veiledning så kan dette sammenlignes med en lærer – student relasjon, der man veileder studenten, gir råd og tips. Veiledning har ingen gitt tidsramme, og kan skje daglig (Berg, 2008). Coaching er en enveis prosess og gjerne kortvarig, der det er coachen som skal lære, veilede og råde coachee (Berg og Ribe, 2013). Dette er bare noen av forskjellene ved disse lederverktøyene som blir presentert i vår bacheloroppgave. Ut ifra våre intervjuer, og hvordan vi har studert teorier rundt mentoring, kan man undres over hvorfor man velger nettopp mentoring.

Mentoring skaper et læringsrom hvor det er mulig å diskutere og reflektere rundt tematikken og utfordringer man står ovenfor, eller de valgene man tar. Tidsaspektet skiller også mentoring fra de andre lederverktøyene. Læringsarenaen blir inkludert i hverdagen fra første stund ved mentoring, for begge parter, både mentor og adept. Ved andre lederutviklingsverktøy er man selv ansvarlig for å implementere det man lærer i hverdagen. Vi mener å se at mentoring burde ha en minimumsaktivitet på ett år, men det er heller ingen fasit på dette. Om mentor og adept forholdet er lønnsomt, kan man fortsette så lenge man ønsker. Det er vesentlig å evaluere underveis om det er nok fremgang i prosessen eller om man skal avslutte. Man kan oppsummere det så enkelt som at ledere lærer best av andre ledere. Og gjensidig læring er kanskje det mest spesielle trekket ved mentoring.

Gjennom vårt arbeid med bacheloroppgaven har vi fått større forståelse av mangfoldet mellom de ulike lederutviklingsverktøyene. Det å klare å benytte flere forskjellige lederutviklingsverktøy samtidig er en fordel. Dette kan støtte opp om vår mening om at mentoring er et godt verktøy – mentoring er flere lederutviklingsverktøyr satt sammen, for å legge til rette for læring, best mulig.

6.0 Oppsummering

I denne bacheloroppgaven har hovedproblemstillingen blitt diskutert ved å se på tre delproblemstillinger. For å kunne vise til hva som har kommet ut av de ulike diskusjonene, er det hensiktsmessig med en oppsummering. En repetisjon av hovedproblemstillingen er nødvendig:

" Hvordan fungerer mentorordninger i utvikling av ledere i Norge, og hvilke fordeler kan dette gi sammenlignet med andre lederutviklingsverktøy?"

I oppsummeringen av den første delproblemstillingen kom det frem at mentoring er en lærende allianse mellom to personer, mentor og adept. Det er læring som er i fokus og som skal føre frem til personlig utvikling, for begge parter. Mentoring skaper læringsrommet i en *en til en relasjon*, og mentoring er sammensatt av flere forskjellige lederutviklingsverktøy for å kunne legge best mulig til rette for læring. Vi som oppgaveforfattere tolker derfor mentoring til å være en læringsarena for både mentor og adept. Det er avgjørende at samspillet mellom disse to partene matcher, og at det tidlig skapes tillit disse imellom. Å skape rom for refleksjon, diskusjon og å stille spørsmål, skaper læring.

Oppsummeringen i den andre delproblemstillingen beskrev at mentoring er utviklende for ledere i lederroller i Norge. Vi som oppgaveforfattere mangler annen forskning til å støtte opp om denne påstanden. Mentoring kan være vanskelig å sette et tallfestet resultat på, da dette innebærer samhandling mellom mennesker. Det er derfor vanskelig å bevise konkret effekt av mentoring. Ellers er trekkene ved mentoring ressurspersonene nevnte i intervjuene mulige å koble opp mot utviklende mentoring. At det var flere forskjellige former for mentoring, kom ikke tydelig frem av intervjuene.

I den tredje delproblemstillingen blir det drøftet i oppsummeringen hvilke fordeler mentoring kan gi i forhold til andre lederutviklingsverktøy. Vi som oppgaveforfattere satte begrensinger innenfor hvilke lederutviklingsverktøy vi skulle sammenligne mentoring med. Dette ble veiledning og coaching. Et klart skille vi har sett mellom mentoring og andre lederutviklingsverktøy er den *en til en samtalen*, og personlig oppfølging. Ledere lærer best av andre ledere, og gjensidig læring er også et skille mellom lederverktøyene som er sammenlignet med mentoring. Samtidig ser vi klare fordeler med å kunne benytte flere forskjellige lederutviklingsverktøy samtidig.

Oppsummeringen på hovedproblemstillingen blir som følger. Mentoring kan tolkes og benyttes på flere forskjellige måter. Noe også vår forskning viser tendenser til at stemmer. Effekten av mentoring kan dermed variere, og man kan fort blande dette sammen med andre lederutviklingsverktøy. Mentoring er en lærende allianse, som handler om å skape læringsrommet, *en til en relasjonen og samtalen*. Det bør presiseres at mentoring er sammensatt av flere forskjellige lederutviklingsverktøy. Dette inkluderer flere enn veiledning og coaching som vi oppgaveforfattere har valgt å trekke frem. Likhetene kan være mange mellom de forskjellige verktøyene. Mentoring skiller seg mest ut ved den gjensidige læringen som man skaper via refleksjon, diskusjon og å stille spørsmål. Samtidig er tidsperspektivet annerledes i forhold til andre verktøy, siden mentoring kan utøves lengre tidsmessig. En annen forskjell er at mentor også lærer og får et læringsutbytte. Lederutvikling har flere variabler som påvirker og gjør det komplekst, derfor er det vanskelig å måle effekten av det. Norge skiller seg ut fra andre land, siden vi har stor grad av samarbeid mellom leder og medarbeider.

For å kunne skaffe seg et best mulig læringsrom, og støtte, kan det være lurt å benytte seg av flere lederutviklingsverktøy samtidig. Vi ser det som en fordel. Dette for at lederutviklingsverktøyene best mulig er et supplement til hverandre, og personene som skal utvikle seg.

Et nøkkelord vi mener er en vesentlig oppsummering av hovedproblemstillingen er, *selvutvikling*. Dette mener vi viser både ulikheter og fordeler for mentoring i forhold til andre lederutviklingsverktøy. Dette gjenspeiler seg også i den lærende alliansen.

6.1 Videre forskning

Etter å ha arbeidet med denne bacheloroppgaven har det kommet frem flere områder som kunne vært interessante å belyse. Vi syns videre forskning på vårt tema hadde vært interessant. I tillegg anser vi at et større fokus på mentorordning og utviklingen dette har på ledere i Norge, kunne vært et spennende oppfølgingstema.

Samtidig bør det nevnes at de avgrensningene som er gjort kan ha utelatt interessante aspekter eller viktige områder, men vi har likevel valgt å gjøre det på grunn av tidsrammen og bacheloroppgavens størrelse. En annen oppsummering på hovedproblemstillingen kunne ha

forekommet om vi hadde inkludert flere aspekter og områder. I forhold til dette kan man anse oppsummeringen som gyldig, ut fra hvordan vi har forklart metodene, teorien og diskusjonen med tanke på avgrensningene som er satt, også med tanke på metodene som er lagt til grunn.

Mentoring – legge til rette for læring!

7.0 Litteraturliste

AFF (2017a) *Lederutvikling*. Tilgjengelig fra: <http://www.aff.no/tjenester/lederutvikling>

(Hentet: 24.4.17).

AFF (2017b) *Om AFF*. Tilgjengelig fra: <http://www.aff.no/om-aff> (Hentet: 24.4.17).

Berg, M. E. (2008) *Ledelse : verktøy og virkemidler*. 3. utg. utg. Oslo: Universitetsforl.

Berg, M. E. og Ribe, E. (2013) *Coaching : å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. 3. utg. utg. Oslo: Universitetsforl.

Carroll, K. (2004) Mentoring: A human becoming perspective, *Nursing Science Quarterly*, 17(4), s. 318-322. doi: 10.1177/0894318404269370.

Charan, R., Drotter, S. og Noel, J. (2010) *The Leadership Pipeline : How to Build the Leadership Powered Company*. 2nd ed. utg. Chichester: Wiley.

Clutterbuck, D. (2004) *Everyone needs a mentor : fostering talent in your organisation*. 4th ed. utg. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Drace, A. (2015) *Evaluering av Ledermentor-programmet Innovasjon Norge*. Kristianssand: Innovasjon Norge.

Dzickowski, J. (2013) Mentoring and Leadership Development, *The Educational Forum*, 77(3), s. 351-360. doi: 10.1080/00131725.2013.792896.

Ekeland, J. (2014) *Mentoring : lærende allianser i ledelse*. Bergen: Fagbokforl.

Halvorsen, K. (2008) *Å forske på samfunnet : en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. utg. Oslo: Cappelen akademisk forl.

Herholdt, J. (2012) *Mentoring and Coaching in Organisations*. Randburg: Randburg, ZAF: Knowres Publishing.

Hutton, J. M. (2000) *Working with the concept of Organisation-in-the-Mind*. Tilgjengelig fra: https://www.grubbinstitute.org.uk/wp-content/uploads/2014/12/034_Working-with-the-concept-of-organisation-in-mind.pdf (Hentet: 14.5.17).

Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. utg. Oslo: Abstrakt forl.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.

Levin, M. (2012) Den norske arbeidslivsmodellen, *Magma*, 4/2012, s. 20-23. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/den-norske-arbeidslivsmodellen> (Hentet: 14.5.17).

Mathisen, P. (2015) *Mentor : mentoring i teori og praksis*. 2. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.

Nilsen, M. E. O. B. R. (2016) *Ble overrasket da de snudde mentorrollen på hodet* Tilgjengelig fra: <https://lederne.no/2016/05/06/kunnskap-over-kloften/> (Hentet: 21.3.17).

NTNU (2017) *Lederrollen*. Tilgjengelig fra: https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Lederrollen/pop_up (Hentet: 9.5.17).

Owen, H. (2011) *The Complete Guide to Mentoring : How to Design, Implement and Evaluate Effective Mentoring Programmes*. London: Kogan Page.

Sambunjak, D. og Marasic, A. (2009) Mentoring, *JAMA, The Journal of the American Medical Association*, 302(23), s. 2591.

Sharma, G. V. og Freeman, A. M. (2014) Mentoring: Why it Matters Even After Training (b. 64, s. 1964-1965). doi: 10.1016/j.jacc.2014.09.015.

Shea, G. F. og Gianotti, S. C. (2009) *Mentoring*. Axzo Press.

StudentTorget.no (2016) *En unik start på yrkeslivet*. Tilgjengelig fra:

<http://studenttorget.no/index.php?show=5006&expand=4631,5006&artikkelid=3191>

(Hentet: 14.5.17).

Tiller, T. og Helgesen, S. (2011) *Bedre leder : lederutvikling gjennom reflektert erfaring*.

Kristiansand: Høyskoleforl.

Underhill, C. M. (2006) The Effectiveness of Mentoring Programs in Corporate Settings: A

Meta-Analytical Review of the Literature, *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), s.

292-307. doi: 10.1016/j.jvb.2005.05.003.

Vie, O. E. (2012) Ledelse på norsk ; i skjæringspunktet mellom faglig og profesjonell ledelse,

Magma, 15(4), s. 60-67.

8.0 Vedlegg

Innholdsfortegnelse

Vedlegg 1: Intervjuguide - Leder	1
Vedlegg 2: Intervjuguide - Mentor	1
Vedlegg 3: Intervjuguide – Adept	1
Vedlegg 4: Transkriberingsmatrise – kategori: Leder	1
Vedlegg 5: Transkriberingsmatrise – kategori: Mentor	1
Vedlegg 6: Transkriberingsmatrise – kategori: Adept	1
Vedlegg 7: Oppfølgingsspørsmål bacheloroppgave mentoring og ledelse:	1
Vedlegg 8: Transkriberingsmatrise – Tilleggsspørsmål – kategori Leder:	1
Vedlegg 9: Transkriberingsmatrise – Tilleggsspørsmål – kategori Mentor:	1
Vedlegg 10: Transkriberingsmatrise – Tilleggsspørsmål – kategori Adept:	1

Vedlegg 1: Intervjuguide - Leder

Introduksjon:

Først vil vi takke deg for at du har tatt deg tid til å delta i dette intervjuet som blir gjennomført i forskningen til vår bacheloroppgave ved NTNU i Gjøvik.

Vi gjør oppmerksom på at vi gjør opptak av samtalen, dette er kun for bruk når vi analyserer svarene og skriver oppsummeringen i vår oppgave. Disse opptakene blir slettet etter oppgaven er levert 16.mai 2017.

Under følger vår skisse på spørsmål til intervjuet. Det kan komme oppfølgingsspørsmål eller at spørsmål kan bli fjernet, alt ettersom hvordan intervjuet forløper, og svarene eventuelt passer til flere spørsmål enn ett.

Bakgrunnsinformasjon:

1. Navn -
2. Alder -
3. Stilling -
4. Firma -
5. Dato -

Mentoring - generelt

6. Hva tenker du på når vi sier mentoring?
7. Hvilken type mentoring benytter din bedrift?
8. Hvilke hovedtrekk ved mentoring vil du trekke frem – som er de mest generelle?
9. Har du selv erfaring med å være mentor eller adept?
10. Som leder, har du et formål med å gjennomføre mentoring?
11. Hvordan opplevde du som leder å iverksette denne typen lederverktøy?
12. Hvordan kan ulike former for mentoring utvikle ledere i lederrollen i Norge?

Ledelsesverktøy:

13. Hvorfor tror du mentoring og mentorordninger dukket opp som et ledelsesverktøy?
14. Benyttes det andre typer ledelsesverktøy i din bedrift?
15. På generelt grunnlag, hvilke effekter har det å satse på lederutvikling for bedrifter i Norge?
16. Vurderte dere andre lederutviklingstiltak?
17. Hvorfor nettopp mentoring?
18. Hvilke fordeler tenker du mentoring gir sammenlignet med andre lederutviklingsverktøy?

19. Hva vet du om mentoring som lederutviklingsverktøy i Norge? (bruken av det)

Mentorordnigner / mentorprogrammer:

- 20. Hvordan kom du i kontakt med eller ble med i mentorordningen?
- 21. Nevn tre positive trekk ved mentoring?
- 22. Nevn tre negative trekk ved mentoring?
- 23. Hvordan tenker du mentorprogrammet fungerer og hva ønsker dere å oppnå?
- 24. Gikk mentorprogrammet over en lang periode?
- 25. Hvordan valgte du som leder å sette mentor og adept sammen, eller hvem som skulle delta?

Samarbeid mentor/adept/leder

- 26. Hvordan la dere opp samarbeidet mellom dere, du som leder og mentor-adept paret?
- 27. Var det et positivt samspill mellom bedriften og mentorprogrammet?

Bedriften:

- 28. Hva tenker du er nytten av et mentorprogram for din bedrift?
- 29. Har du opplevd at bedriften har oppnådd positive resultater etter mentorprogrammet?

Avslutning:

- 30. Vil du anbefale denne formen for ledelsesverktøy til andre ledere og bedrifter?
- 31. Hva tror du er det viktigste for at en mentorordning skal fungere?
- 32. Er det noe du vil tilføye til det vi har snakket om, eller er det noe du ønsker å spørre oss om ?
- 33. Som leder, har du noen interne statistikker/resultater på hvordan mentoring har fungert? (F.eks. har adepten blitt en suksessfull leder, eller utviklet seg? I verstefall ikke er ansatt lengre?) Statistikk som vi kunne sammenlignet mot andre statistikker ved lederutviklingsverktøy.

Tilslutt vil vi minne deg på at det kommer et lite spørreskjema per epost, i etterkant av intervjuet, der det vil være svaralternativer, med muligheter for kommentar. Dette for å kunne formulere en best mulig oppsummering av vår forskning til leserne. Da gjenstår det bare for oss å takke for at du stilte opp i dette intervjuet. Vi setter stor pris på at du vil hjelpe oss med vår bacheloroppgave, slik at vi kan leverer en best mulig forskningsrapport.

Vedlegg 2: Intervjuguide - Mentor

Introduksjon:

Først vil vi takke deg for at du har tatt deg tid til å delta i dette intervjuet som blir gjennomført i forskningen til vår bacheloroppgave ved NTNU i Gjøvik. Vi gjør oppmerksom på at vi gjør opptak av samtalen, dette er kun for bruk når vi analyserer svarene og skriver oppsummeringen i vår oppgave. Disse opptakene blir slettet etter oppgaven er levert 16.mai 2017.

Under følger vår skisse på spørsmål til intervjuet. Det kan komme oppfølgingsspørsmål eller at spørsmål kan bli fjernet, alt ettersom hvordan intervjuet forløper, og svarene eventuelt passer til flere spørsmål enn ett.

Bakgrunnsinformasjon:

1. Navn -
2. Alder -
3. Stilling -
4. Firma -
5. Dato -

Mentoring - generelt

6. Hva tenker du på når vi sier mentoring?
7. Hvilken type mentoring bruker bedriften du er ansatt i?
8. Hvilke hovedtrekk ved mentoring vil du trekke frem – som er de mest generelle?
9. Hvilke forhold må ligge til rette for at du skal være en best mulig mentor?
10. Hvordan opplevde du å begynne å benytte mentoring som lederverktøy?
11. Hvordan kan ulike former for mentoring utvikle ledere i lederrollen i Norge?

Ledelsesverktøy:

12. Hvorfor tror du mentoring og mentorordninger dukket opp som et ledelsesverktøy?
13. Benyttes det andre typer ledelsesverktøy i din bedrift?
14. På generelt grunnlag, hvilke effekter har det å satse på lederutvikling for bedrifter i Norge?
15. Har du deltatt på andre typer lederutviklingstiltak?
16. Hvordan vurderer du mentorprogrammet sammenlignet med andre typer lederutvikling?

17. Hva vet du om mentoring som lederutviklingsverktøy i Norge (bruken av dette)?

Mentorordninger / mentorprogrammer:

18. Hva var det du gjorde for at du ble valgt til å være mentor, eventuelt hvem engasjerte deg til det?
19. Har du erfaring med å være mentor fra tidligere?
20. Nevn ort dine forventinger før oppstart med mentorordningen?
21. Ble det oppdaget noen utfordringer underveis i programmet, nevnt kort?
22. Satt du igjen med ønsket resultat etter endt mentorprogram?
23. Har du tre positive erfaringer?
24. Har du tre negative erfaringer?
25. Hva kunne vært gjort annerledes? (kort og konsist)
26. I hvilken grad har dette vært utviklende for deg som mentor?
27. Hva er de viktigste kvalitetene en mentor bør ha?
28. Har du vært adeppt selv?
29. Har du fått opplæring i mentorrollen?
30. Har dere mentorsamlinger der du får møtt andre mentorer? (mentornettverk)
31. Gikk mentorprogrammet over en lang periode?
32. Er det skrevet en skriftlig mentoravtale?

Samarbeid mentor/adeppt/leder

33. Hvordan la dere opp samarbeidet mellom dere (mentor/adeppt)?
34. Hvordan ble du satt sammen med din adeppt?
35. Hvordan føler du adeppten har arbeidet, og er du fornøyd med utviklingen til adeppten?
36. Hva er dine kvaliteter som du bruker mest av i samtalene med din adeppt?
37. Hva er ditt ansvar som mentor og hva er adepptens ansvar?

Bedriften:

38. Hva tenker du er nytten av et mentorprogram opp mot din bedrift?
39. Har du opplevd at bedriften har oppnådd positive resultater etter din tid i mentorprogrammet?

Avslutning:

40. Vil du anbefale denne formen for ledelsesverktøy til andre ledere og bedrifter?
41. Er det noe du vil tilføye til det vi har snakket om, eller er det noe du ønsker å spørre oss om?

42. Som mentor, har du noen interne statistikker/resultater på hvordan mentoring har fungert? (F.eks. har adepten blitt en suksessfull leder, eller utviklet seg? I verste fall ikke er ansatt lengre?) Statistikk som vi kunne sammenligne mot andre statistikker ved lederutviklingsverktøy.

Tilslutt vil vi minne deg på at det kommer et lite spørreskjema per epost, i etterkant av intervjuet, der det vil være svaralternativer, med muligheter for kommentar. Dette for å kunne formulere en best mulig oppsummering av vår forskning til leserne. Da gjenstår det bare for oss å takke for at du stilte opp i dette intervjuet. Vi setter stor pris på at du vil hjelpe oss med vår bacheloroppgave, slik at vi kan leverer en best mulig forskningsrapport.

Vedlegg 3: Intervjuguide – Adept

Introduksjon:

Først vil vi takke deg for at du har tatt deg tid til å delta i dette intervjuet som blir gjennomført i forskningen til vår bacheloroppgave ved NTNU i Gjøvik.

Vi gjør oppmerksom på at vi gjør opptak av samtalen, dette er kun for bruk når vi analyserer svarene og skriver oppsummeringen i vår oppgave. Disse opptakene blir slettet etter oppgaven er levert 16.mai 2017.

Under følger vår skisse på spørsmål til intervjuet. Det kan komme oppfølgingsspørsmål eller at spørsmål kan bli fjernet, alt ettersom hvordan intervjuet forløper, og svarene eventuelt passer til flere spørsmål enn ett.

Bakgrunnsinformasjon:

1. Navn -
2. Alder -
3. Stilling -
4. Firma –
5. Dato -

Mentoring - generelt

6. Hva tenker du på når vi sier mentoring?
7. Hvilken type mentoring føler du bedriften du er ansatt i bruker?
8. Hvilke hovedtrekk ved mentoring vil du trekke frem – som er de mest generelle?
9. Som adept, har du et formål med mentoring?
10. Hvordan opplevde du å begynne å benytte mentoring som lederverktøy?
11. Hvordan kan ulike former for mentoring utvikle ledere i lederrollen i Norge?

Ledelsesverktøy:

12. Hvorfor tror du mentoring og mentorordninger dukket opp som et ledelsesverktøy?
13. Benyttes det andre typer ledelsesverktøy i din bedrift?
14. På generelt grunnlag, hvilke effekter har det å satse på lederutvikling for bedrifter i Norge?
15. Hva vet du om mentoring som lederutviklingsverktøy i Norge (bruken av dette)?

Mentorordninger / mentorprogrammer:

16. Hvordan kom du i kontakt med eller ble med i mentorordningen?
17. Nevn kort dine forventinger før oppstart av mentorprogram?

18. Hva bruker du din mentor til? Og har dere ofte møter?
19. Ble det oppdaget noen utfordringer underveis i mentorprogrammet, nevnt kort?
20. Har du erfaring med å være adept fra tidligere?
21. Satt du igjen med ønsket resultat etter endt mentorprogram?
22. Nevnt tre positive trekk ved mentoring?
23. Nevnt tre negative trekk ved mentoring?
24. Kunne noe vært gjort annerledes?
25. Hva har gitt deg mest utbytte?
26. Har du vært i et fellesprogram med flere mentor/adepter?

Samarbeid mentor/adept/leder

27. Hvordan la dere opp samarbeidet mellom dere (mentor/adept)?
28. Hva er ditt ansvar og hva er mentors ansvar?
29. Har dere skrevet en mentorkontrakt?
30. Hvordan ble du satt sammen med din mentor?
31. Hvordan oppfatter du din mentor? Eks: ekspert, rådgiver, coach, veileder eller noe annet?
32. Gikk mentorprogrammet over en lang periode?

Bedriften:

33. Hva tenker du er nytten av et mentorprogram opp mot din bedrift?
34. Har du opplevd at bedriften har oppnådd positive resultater etter din tid i mentorprogrammet?

Avslutning:

35. Vil du anbefale denne formen for ledelsesverktøy til andre ledere og bedrifter?
36. Er det noe du vil tilføye til det vi har snakket om, eller er det noe du ønsker å spørre oss om?
37. Kjenner du til om det foreligger noen statistikk eller resultater på effekten av mentorprogrammet du har tatt del i? Eventuell statistikk som vi kunne sammenligne med andre statistikker på forskjellige lederutviklingsverktøy.

Tilslutt vil vi minne deg på at det kommer et lite spørreskjema per epost, i etterkant av intervjuet, der det vil være svaralternativer, med muligheter for kommentar. Dette for å kunne formulere en best mulig oppsummering av vår forskning til leserne. Da gjenstår det bare for oss å takke for at du stilte opp i dette intervjuet. Vi setter stor pris på at du vil hjelpe oss med vår bacheloroppgave, slik at vi kan levere en best mulig forskningsrapport.

Vedlegg 4: Transkriberingsmatrise – kategori: Leder

Spørsmål	Ressursperson 1	Ressursperson 2	Ressursperson 3	Ressursperson 4
Hva tenker du på når vi sier mentoring?	Det er en lærende allianse mellom en adept og en mentor. Det er en unik samarbeidsrelasjon som går på at begge skal lære, og at adept skal få støtte og hjelp til å få til det han eller hun trenger få til og utvikle seg på, og det går både på det personlige og på arbeidssituasjon. I tillegg tenker jeg på konfidensialitet, etiske retningslinjer.	Da tenker jeg at det er bistand til at et objekt selv skal finne svara på det det handla om. Det er sånn overordna, så er det mange teknikker innafor coaching og mentoring så går litt sånn hånd i hanske. Det er det jeg tenke, du må sitte litt slik for å være en god mentor, må du kunne såpass mye at du kan å lede den som skal bli veileda til svara selv.	Da tenker jeg på kunnskapsoverføring. For en person som har mye kunnskap og impulser i eget miljø, som opptrer som veileder og samtalepartner for en som har ønske om karriereutvikling. Det handler også om, gjensidig læring mellom mentor og adept. Men i hovedsak tenker jeg kunnskapsoverføring.	Ja, da tenker jeg på kompetanseoverføring mellom individer, det er vel den korte varianten av det, og det er jo veldig sånn lett å tenke at det er den Senior som overfører sin kompetanse til en Junior, men nå er det jo mer og mer snakk om reversert mentoring hvor det like gjerne er motsatt, at det er deres generasjon som overfører til vår generasjon. Men sånn i kort for meg er det kompetanseoverføring mellom individer.

Spørsmål	Ressursperson 1	Ressursperson 2	Ressursperson 3	Ressursperson 4
Vil du betegne mentoring som utbredt i Norge?	Nei, det vil jeg ikke gjøre. Det er mer utbredt i England, Danmark og andre land i Europa.	Det veit jeg for lite om til å uttale meg, men jeg tror det er, altså i det øyeblikket en ser at dette funka, så tenker en seg ikke tilbake til andre veier. Altså jeg innbiller meg kanskje at det er mange som ikke på en måte setter mentoring som en mulighet til og ofte er kanskje hverdagen for travel til at en på en måte finn fram til dette. En prater med for få av kollegaene våre i andre selskaper som om hvordan de tenker ledelse, altså det, men jeg trur at den dagen du på en måte tenne på tankegangen så, så då er det ingen vei tilbake. Jeg tror det er mange som ikke har fått opp øynene for dette her, og jeg trur det er veldig mange på generell basis som via ledelse som fag vier altfor lite tid.		

Spørsmål	Ressursperson 1	Ressursperson 2	Ressursperson 3	Ressursperson 4
Hvilke hovedtrekk ved mentoring vil du dra fram som de mest generelle, som kjennetegner mentoring?	Det foregår veldig mye quick-fix, altså folk/organisasjoner tar for enkelt på det. Når det gjøres på en god og riktig måte, så er det en av de mest effektive læring- og utviklingsprosesser vi har knyttet til ledelse og læring- og utviklingsprosesser generelt. Men mange ser på det om en enkel måte å lære på, og derfor blir den også tatt for enkelt på det. Det er for mye quick-fix. Vi har to former for mentoring, det som kalles sponsorship og det som kalles utviklende mentoring. Dette skillet har folk stort sett ikke klart for seg.	Nøkkelen her er at mentor må kunne, må kunne området veldig godt i forhold til det han skal være mentor for. Og det betyr jo då at en har ei rolle som sparringspartner, mer enn en problemløser. En mentor skal ikke, sett fra mitt ståsted - bringe løsninger til bordet men anspre da den som blir veileda her til å finne løsninga selv og det fordrar jo da at mentor har overblikket og har muligheten til å dra samtalen i retninga av en løsning uten at en har, på en måte, legge fasiten på bordet - i den grad det finnes noen fasit.	Det som er spesielt hos oss er at vi har sånn tverrfaglig mentoring. Den som har fagområde innenfor teknologi og naturvitenskap, dem får mentorer fra sosiologi og humanoria. Fordi at man skal snakke om karriere og ikke fag. På tvers av faglinjer. Organisering, selve rammeverket er en samtale mellom mentor og adept. Det må man bestemme seg for, hvor mange møter, lang varighet. Vi har en gang i måneden og da skal de møtes, bestemmer hvilket sted, også er det samtaler på 1-2 timer. Og vi har varighet på programmet som 1 akademisk år. Lengden på programmet er fra høst til vår.	De mest generelle er jo at en mentor deler erfaring med sin adept. At man bruker mentoring som en døråpner inn til egne kompetanse og deling av nettverk og ulfordre og støtte i karrierevalg, det er sånn, jeg tenker er de mest vanlige tematikken hvert fall i klassiske mentor relasjoner.

Spørsmål	Ressursperson 1	Ressursperson 2	Ressursperson 3	Ressursperson 4
Hvilke effekter tror du det har på lederutviklingen ved mentoring i Norge?	Det står det en del om i boka mi, og det kan være den mest effektive måten å drive lederutvikling på, bare det gjøres på den rette måten. Det blir en skreddersydd utviklingsprosess, hvor adepten får anledning til å jobbe med de sidene h* n trenger å jobbe med, og får hjelp til å jobbe med det. Og i tillegg er det unike ved god mentoring at mentor lærer også. Dvs. to lærer samtidig.		Forkorte prosessen med å få bli kjent med organisasjoner, både faglig og sosialt. Det forkorter prosessen slik at du får koblet sammen mennesker og etablert nyttige nettverk. Mentoren må også invitere sine adepter til sitt nettverk. Det er viktig. Forkorter prosessen ved å sette seg inn i ulike situasjoner og organisasjoner. Også er det sånn som hos oss så har det vært veldig nyttig for ingeniørene som ikke har hatt så mye kontakt med fagområdene innenfor sosiologi, og de synes det har vært spennende å bli kjent med nye fagområder. Man har gått på kryss og tvers innenfor organisasjoner er en lukrativ del av det, og det å skape innovativt bedrifter. Man ser mange flere muligheter.	

Spørsmål	Ressursperson 1	Ressursperson 2	Ressursperson 3	Ressursperson 4
<p>Hvordan har du opplevd å iverksette mentoring som en form for ledelsesverktøy?</p>	<p>Jeg har opplevd det på to måter vil jeg si. Den mest vanlige måten den er at de kundene jeg har, har vært veldig opptatt av å gjøre mentoring på en god og skikkelig måte. Og de har lagt ressurser i det, de har sørget for at programmene er forankret i toppledelsen, at det er en klar målsetting og målgruppe, at det er en god struktur, at det er oppfølging underveis, god prosjektleidelse, etiske retningslinjer, alt som gjenskjenner god mentoring. Men så har jeg også ved noen få tilfeller opplevd at noen som bare vil ha et foredrag, der jeg skal forelese om eller ha et lite foredrag om mentoring, og så går de i gang. I de fleste tilfellene blir det da ikke tilstrekkelig kvalitet i prosessen og utbytte av samarbeidet. Men stort sett så gjøres det mye bra.</p>	<p>Vi er kjedestyrte. Der jeg har ansvar for alle butikkene våre som driver med bygg. Det vi ser er at det kreves veldig ulike ting av lederne for de ulike kjedene, og det gjør at alle på en måte skal tenke i samme retning. Det jeg for eksempel gjør og det som for eksempel lavpris kjedene våre gjør - det er ikke så lett når du snakker om små butikker der det kanskje er tre ansatte, så er det vanskelig å på en måte dyrke den lederrollen som vi ønsker å få gjennomført, som på de større enhetene våre så det blir litt sånn. Du kan sei det sånn - det er vanskelig er at samtlige salgssjefer tar på seg den samme mentorrollen som kanskje jeg og en anna gjør. På grunn av bedriftenes antall ansatte etc.</p> <p>Men jeg tror vi er på vei i forhold til at vi har tankegangen om at det er lederne lokalt som må finne løsningene og vi er nødt til å gjøre de i stand til det. Men vi har et stykke igjen før vi kan sei at vi lykkes helt. Sånn 100% med det.</p>	<p>Jeg synes det er fantastisk, og det morsomste jeg jobber med for likestillingsarbeidet. Fordi det var eneste måten for meg å komme i kontakt med våre kvinnelige forskere. Med vårt mentorprogram er det et nettverksprogram inkludert i mentorprogrammet. Så jeg som prosjektleder har hatt møte med adeptene en gang i måneden, hvor vi diskuterer relevante tema. Og det er ikke så vanlig, eller mye brukt.</p>	<p>Det er jo uten unntak en positiv nysgjerrighet på det. Den som er/ blir adept føler seg jo veldig sett - jeg får en mentor som skal være genuint opptatt av meg. Vi opplever også det med de som skal være mentor de tar det som en ære, og det tror jeg er en ganske viktig dimensjon i det momentet adept - mentor programmet. Spesielt i forhold til dagens utvikling.</p>

Spørsmål	Ressursperson 1	Ressursperson 2	Ressursperson 3	Ressursperson 4
<p>Hvis vi tenker på Norge generelt, hvordan tror du ulike former for mentoring kan utvikle ledere i lederroller i Norge?</p>	<p>Mentoring er en svært effektiv form for lederutvikling. Bare det gjøres på den rette måten. Og jeg tror at det kunne foregått mye mer mentoring enn det som foregår i dag.</p>	<p>Du kan dra dette inn i politikk, du kan dra det inn i business, du kan dra det inn i skolen, altså du kan dra det inn i helsevesenet, så handler det om det å utøve ledelse. Det er noe en må gjøre lokalt, og all den tid en bruker tid, og innføre denne måten å tenke på og også sjølvstøtt skoler mentorleddet, for det er helt nødvendig at de som på en måte skal, skal trekke disse prosessene veit kva de gjør. Det er utrolig viktig, men jeg ser altså på generell basis ikke bare innen business men og på mange områder så tror jeg at det der å være en sparringpartner for å finne løsninger i stedet for å servere løsninger selv, det tror jeg er en god deal.</p>	<p>At det kan benyttes i stor grad av nyansatte, for at de skal komme inn i organisasjonen og kulturen. For det andre kunne man også brukt studenter i mellom, skoleverk, brukt de i forhold til eventuelt nye landsmenn. Altså organisasjoner, skoler og kommuner kunne benyttet det, for å komme med noen eksempler. Enten kvinner eller menn, det handler om å overføre kunnskap og erfaringer. Det er et genialt konsept.</p>	<p>Jeg tror det for Norge har akkurat de samme effektene som det har for oss som organisasjon, jeg tror den koblingen at den verden som vi er i, altså vi snakker om digital transformasjon, snakker om disruptjon og alle disse ordene som gjør det vanskeligere å tenke teknologi og da tror jeg at det er ikke, det er ingen som vil besitte alene all kunnskap for å kunne forstå å agere positivt og skape gode leveranser i framtida, jeg tror vi må kombinere kunnskap. Jeg tror det å skape gode relasjoner da, lærende relasjoner på kryss og tvers av generasjonene kommer til å ha nytte dette. Det tror jeg vil være viktig fremover og jeg tror det er viktig at man kommer ut av sin egen boble.</p>

Spørsmål	Ressursperson 1	Ressursperson 2	Ressursperson 3	Ressursperson 4
Hvilke fordeler tenker du mentoring gir, sammenlignet med andre typer ledelsesutviklingsverktøy?	<p>Generelt sett så er mentoring skreddersydd lederutvikling. Det som skiller mentoring fra coaching er at de som er mentorer, de er ledere eller har ledererfaring, og kan lede, "de har hatt skoen på". Mentor kan tillate seg å gi råd, på bakgrunn av sine erfaringer – men ikke bare det, mentoring er mye mer enn rådgivning. Mentoring er ofte en mer langvarig prosess. En coach skal i hovedvekt bare stille spørsmål og har ikke vært leder selv. Coaching er ofte mer kortvarig. - Og derfor er mentor ofte en mye bedre hjelper og en som i mye større grad kan støtte og hjelpe enn en coach. Veileder og mentoring har mye til felles, veiledning brukes mer i faglige sammenhenger. AFF har veiledning internt. Når det gjelder, universiteter høgskoler osv, er veiledning veldig utbredt. Men i dag er det også satt i gang store mentoringprogrammer på Universiteter og høyskoler for å utvikle ledere, forskere og for å få flere opprykk til toppstillinger.</p>	<p>Jeg tror mentoring er med på å skape selvstendige og autonome ledere, som hele tiden søker de beste løsningene på de utfordringene som oppstår. Mentoring bidrar til skreddersøm på problemløsning, istedenfor å tre overordnede lederprinsipp ned over hodet på butikksjefene.</p>	<p>Relasjonsbygging mellom mennesker, Det er kanskje den én til én samtalen, den fortrolige samtalen.</p>	<p>Begrepene fyker litt om hverandre her. Coach, da er det veldig ofte noen som har kommet opp i litt personlige utfordringer, man kan komme opp i en situasjon der man ikke mestrer de kravene som vi stiller til våre medarbeidere. I en sånn setting, så trenger man en coach, for da handler det ikke om kompetanseoverføring da handler det om at man stiller seg. Når det gjelder mentoring så handler jo det om som sagt å dele kompetanse og en mentor har i en mye større grad, lov til både å i råd og bruke sin egen erfaring mens i en coaching setting så skal man jo ikke det. Da skal man jobbe med, ja så det er sånt daglig språk hos oss og vi bruker de begrepene om hverandre så har de på ledersiden god kontroll på når de skal bruke det ene og det andre, mentoring er ikke en resept på folk som er i ferd med å treffe veggen.</p>

Spørsmål	Ressursperson 1	Ressursperson 2	Ressursperson 3	Ressursperson 4
Vil du anbefale mentoring til ledere og bedrifter i Norge?	<p>Selvfølgelig, mentoring burde brukes i enda større grad.</p>	<p>Jeg tror at på generell basis så vil jeg anbefale mentoring til andre.</p>	<p>Ja.</p>	<p>Absolutt, på alle måter. Et genialt konsept, billig i drift, utbyttet er stort, ringvirkningene er også store. Integrering av mennesker, koblinger dem imellom og kunnskapsoverføring er det vi står igjen med.</p>

Spørsmål	Ressursperson 1	Ressursperson 2	Ressursperson 3	Ressursperson 4
Hvorfor nettopp mentoring?		Hvordan skal man svare kort på det? Hvis du tenker på, endringstakt og utvikling, gjøres ikke basert på ordre. Det gjøres basert på. Det gjennomføres ved at mennesker hjelper mennesker.	Jeg synes det er meget faserende. Vi kan være flinkere til å dele, mye flinkere. Det lønner seg for organisasjoner å være rausere overfor sine ansatte. Det er viktig å organisere mentorprogrammer på en formelt, og bestemme rammen, hvor lenge og hvor mange deltakere for eksempel. I tillegg er en ekstra gevinst at det synliggjør kompetanse og kan godt brukes som lederverktøy for bedrifter. Jeg synes det er helt genialt konsept.	Fordi at som leder trenger du å lære noe nytt hele tida, du trenger å reflektere hele tiden og du trenger å luften det du står oppi, og få diskutert med noen. Og da er en sånn type mentorordning god å ha for da kan du få til akkurat de greiene der. Først diskutere det, få noen til å utfordre deg, hvorfor tenker du sånn, hva er det du står oppi, hva er det du skal gi, har du tenkt på løsninger, hvilke løsninger, du stiller bare spørsmålene. Så vil du til slutt reflektere nok selv og si at nå skjønner jeg hva vi gjør. Den er et godt verktøy for leder å benytte for å finne vei. Selvutvikling.

Spørsmål	Ressursperson 1 Jenny	Ressursperson 2 Ingrid	Ressursperson 3	Ressursperson 4
Benyttes det andre typer ledelsesverktøy i din bedrift?	Ikke internt, vi er en for liten organisasjon til å benytte oss internt av mentoring. Vi har veiledning og coaching når det er nødvendig. Men vi er for liten organisasjon til å bruke mentoring.	Ja det gjør vi. Vi tar tak i alle nye. Vi har kjørt gjennom heile butikkseksjonen vårt, gjennom eit kurs bestående av fire moduler som heiter leing som fag. Der vi på ein måte tar tak utgangspunkt i verdibasert ledelse, og bruker ein ekstern foredragsholder til det. For det er noe med litt å definere ka vi som konsern også ønsker skal gjennomføre vårt virke gjennom verdier. Så vi gjør absolutt det og i den biten der så heiter eit av emna mentoring/coaching.	Ja, vi har mange forskjellige virkemidler innenfor lederutvikling, vi har et program for alle nye ledere, alle som er nye ledere hos oss. Og så har vi mentoring og coaching hvis det er noen som trenger det.	Ja, vi har egne lederutviklingsprogram. For alle enhetsledere, for alle dekaner, for instituttledere, for gruppeledere. Det kjøres flere ganger i året, og da er man innom alt som er viktig for en leder å vite om. Så vi har hatt i tillegg til lederutviklingsprogrammene våre. Mange seminarer og kurs. Stort program. Moduler. Mentorprogrammet jeg styrer er bare for kvinner. Vi har også noe eget mot industri og jenter som skal komme seg inn i arbeidet.

Vedlegg 5: Transkriberingsmatrise – kategori: Mentor

Spørsmål	Ressursperson 5	Ressursperson 6	Ressursperson 7	Ressursperson 8	Ressursperson 9
Hvis du tenker på når du er mentor, hvilke forhold må ligge til rette for at du skal være en best mulig mentor?	Tre parameter. Ærlighet, tillit og tilstedeværelse. Det er tre parametere som er veldig viktige.	Det må være, man må ha respekt er feil ord, man må ha en åpenhet man må tørre å vise seg liten, man må tørre å spørre og man må ikke ha noe sånt forholdende at man er beroende av den ene på noen måte, at man ja man inntar sånn sjefsrolle.		Det forankres i organisasjonen, at en skal være mentor. Uten den forankringa så vil det være veldig vanskelig å få forståelse fra de du har med deg til å frigi tid. I tillegg så må det ligge til grunn at den som er mentor, kan frigi den tiden det kreves og hvorfor en skal frigi den tida, det må være en god årsak til det. Du må ha en kunnskap og personlighet som gjør at du er egna og motivasjon til å ville være mentor.	

Spørsmål	Ressursperson 5	Ressursperson 6	Ressursperson 7	Ressursperson 8	Ressursperson 9
Hvilke hovedtrekk ved mentoring vil du dra fram som de mest generelle, som kjennetegner mentoring?	Det er vanskelig å si, fordi noe er hva det inneholder i et mentorforhold, og hva er det. Men det er jo en form for dialog for å sette lys på utfordringer eller utvikling eller arbeidsoppgaver.	Ja, jeg tror at den her muligheten for å ha en person som en kan prate åpent med og som kan hjelpe med de her hverdagslige tingene som mange tror at mange forstår på en gang.	Nei, jeg tenker at mentorrollen handler ikke om å gi råd, men handler om å være en samtalepartner, altså hjelpe den du er mentor for til sjølfleksjon og tenkning, tenker jeg. Du gir aldri råd, du stiller nye spørsmål, det er det coach tankegangen min kommer, at du hele veien prøver å åpne opp for nye refleksjoner og nye tanker. Du er ingen rådgiver.	Det går vel mest på det der å videreformidle teknikker, og de du prøve å videreformidle det til får prøve teknikkene, også en evaluering i etterkant for å se hvordan det har gått.	Personlig utvikling, stille spørsmål, skape refleksjon. Utfordre til å sette seg mål, skape framdrift, for den som ønsker å utvikle seg. Gjensidig læring. Det er det som skiller det litt mentoring fra veiledning.

Spørsmål	Ressursperson 5	Ressursperson 6	Ressursperson 7	Ressursperson 8	Ressursperson 9
Hvis vi tenker på Norge generelt, Hvordan tror du ulike former for mentoring kan utvikle ledere i lederroller i Norge?	Absolutt, det er i prinsippet et bra verktøy, hvordan du bruker det avgjør om det er bra eller ikke. Synsing, så er det vel variert i hvordan folk benytter seg av det, og jeg tror det er en vanskelig form å sette seg inn i, om man bruker det nedemifra og opp, men det kan jo variere i forhold til hvilke personer og hvem man velger ut å ha mentorforhold med. For du må først finne ut hva du skal og hvorfor trenger du mentoring. Du kan egentlig ha mentor på mange områder. Og det kommer an på hvordan det blir brukt.	Ja, jeg tror at den er veldig viktig og nødvendig i mange tilfeller for at sterkere og få inn nye personer men det er veldig viktig da at de som er mentorer innser at de er mentorer, litt gå tilbake til der det at man får ikke ha sjefen som en mentor.	Jeg tenker at det som er veldig bra med det, er at du da har tilgang til en ressurs uavhengig av det du står midt oppi, i lederjobben din. Og som du kan drøfte, du har tilgang til å tenke høyt uten at det forplikter. Hvis du diskuterer med ansatte, kollegaer eller andre så er det fort at det blir sånn, eller hvilke baktanker har hun nå, man tar fort skade av usikkerhet. Som leder har du behov, det er mye strategisk tenkning i det å være leder.	Jeg tror at det kan være et stort potensiale fordi at det varierer veldig mye alt etter hvordan butikk og kjede fungerer da. Om hvor stort det er, om det er lite firma eller store konsern, men det er klart at mentoring er en veldig god måte å utvikle seg på. Fordi at du vil se ting i fra andre sider og få nye teknikker å bruke osv. Med det målet at en skal bli bedre og at teamet ditt skal bli bedre, så jeg tror at dette har veldig mye for seg.	

Spørsmål	Ressursperson 5	Ressursperson 6	Ressursperson 7	Ressursperson 8	Ressursperson 9
Hvilke av dine kvaliteter føler du at du bruker mest?	Nysgjerrighet. Kombinert med en ganske høy interesse for lederskap som gjør, de to i kombinasjon gjør at man kommer kanskje litt lettere, enklere frem til problemstillinger og lignende.	Jeg tror at det er mest å lytte, i første omgang i alle fall. Man forsøker å få til en samtale og kjenner etter hvor adepten er i tid og rom.		Bruker mye av den sosiale kompetansen min pluss den faglige da. Jeg brukar mye åpne spørsmål, som ren teknikk.	

Spørsmål	Ressursperson 5	Ressursperson 6	Ressursperson 7	Ressursperson 8	Ressursperson 9
Når du ble plukket ut til å bli mentor, hvordan opplevde du å benytte det som en form for lederverktøy?	Det er vanskelig å sette profesjonelle ord på det, annet enn hva jeg følte. Jeg syntes det var en sykt skremmende greie, fordi det var ukjent. Det går over i, i forhold til meg og ledelsen sin del, så viser det modenhet fordi at man ikke ser på mentoring som erfaringsoverføring, men mer som en øyeåpner, og det å få vinklinger og andre syn på utfordringer eller utvikling eller endringer.	Akkurat i år har jeg ikke vært i mentor programmet. Jeg har vært med flere ganger i det kvinnelige mentor programmet og jeg bruker det også til posthocer og pdh'er – i alle fall til phd'ene. Første gangen jeg var med å prøve dette så var med mye mer positivt enn jeg ventet meg, det var veldig mye allsidig, det gave meg kanskje ikke like mye men veldig mye også til den adepten. Den gav mye og veldig mye til adepten.	Jeg syns mentoring er veldig bra, at jeg og har drøfta det i forhold til å bruke det i jobbsammenheng, fordi at jeg syns det er styrker ved det. I Mentorrollen er det ikke noe styrke både arbeidsmessig, stillingsmessig, personlig osv. Du er fritt, en god hjelper/venn, samtidig som du ikke er det, legger opp et løp samen for å hjelpe til å bli bedre.	Jeg har lang erfaring fra forsåret så det var ikke ukjent for meg når jeg kom inn i det sivile å begynnte å jobbe. Så jeg har egentlig vært veldig positiv til den måten å lede på. I mentorprogrammet igjen så fikk jeg litt andre innfallsvinkler i tillegg til det som jeg allerede har bygd opp. Så jeg må si jeg syns det er en veldig god måte å få med seg medarbeiderne på i riktig retning.	Jeg syns det har vært bra, og nyttig når jeg var adept selv, og hadde mentor, og da kan jeg jo si at erfaringen min fra den gangen, var at jeg hadde en mentor som kanskje ikke fungerte optimalt i forhold til behovene jeg hadde, men da var det veldig bra å være del av et program. Dra veksel på andre.

Spørsmål	Ressursperson 5	Ressursperson 6	Ressursperson 7	Ressursperson 8	Ressursperson 9
Hva mener du er de viktigste kvalitetene en mentor bør inneha?	Jeg mener at du burde ha en ganske god forståelse av, det er kanskje litt flåsete sagt, og kanskje litt sært sagt av meg, men du bør ha en ganske god forståelse av mennesker. Og interesse av det psykologiske aspektet, hvis du ikke forstår det så kan du bare rådføre på prosesser og fagområde, du kan ikke, fordi mentoring igjen handler om, eller du kan bruke det til det også men annerledes i lederskapsammenheng.	Åpen, lyttende og liksom tørr å by på seg selv. Og interessert i andre mennesker.		Du må være faglig dyktig – det er jo den viktigste kvaliteten. Så må du inneha ei formidlingsevne, må ha en viss sosial kompetanse selvfølgelig, så må du være i stand til å være tydelig, altså vite når tid en skal si ifra om at nå er vi på feil vei, om du skjønner hva jeg mener. Du må ha evne til å kunne korrigere og motivere underveis i prosessen.	

Spørsmål	Ressursperson 5	Ressursperson 6	Ressursperson 7	Ressursperson 8	Ressursperson 9
Hvorfor tror du mentoring og mentorordninger dukket opp som en form for ledelsesverktøy?		Mentoring er noe annerledes enn coaching og veiledning. Coaching er jo liksom en person som mer hjelper, ja på sett og hvis litt like det har du rett i men de er også veldig ulike. En Coach er noen som skal sterke selvtilliten til en, en mentor er mer for å hjelpe en person at kunne komme inn i en arbeidsplass eller arbeidsliv eller funksjon så de kan være veldig annerledes.	Det å være leder har utviklet seg i de siste 50 åra, det er mer komplekse ting i det å være leder i dag, tror jeg, fordi at det er mer hierarki flates ut fordi at dette med kompetanse har utviklet seg veldig i Norge, vi har veldig mange som kan veldig mye om veldig lite. Å leder er blitt mer komplekst. Det krever at du forstår, og er nysgjerrig på menneskene du skal lede. Det er slutt på at lederen bestemmer og styrer, lederen styrer selvsagt, men samhandlingen med medarbeidere.	Min personlige mening er at det kan være samfunnsutviklinga rett å slett. At en så at det trengtes kanskje en ny type ledelse – ja i de baner der, at en da så nytteverdien av det, så blei det mer og mer allment.	

Spørsmål	Ressursperson 5	Ressursperson 6	Ressursperson 7	Ressursperson 8	Ressursperson 9
På generelt grunnlag, hvilke effekter har det å satse på lederutvikling for bedrifter i Norge?		Veldig stor, jeg tror det har veldig stor effekt, dyktige ledere er veldig viktig for å få til gode bedrifter og det er veldig viktig for både store og små bedrifter.	Det er kjempeviktig. Jeg tror at å lede kompleksitet i samhandlingene et kontinuerlig utviklingsarbeid som krever ulike metoder. det er alt for mye tradisjonell tenkning på rekruttering av ledere, og som gjør at vi på ledelsesutvikling ser lite nyttenkning.	Jeg tror faktisk at du ville ha fått ei bedre bunnløse til syvende og sist, vel å merke om du er motivert til å ta til deg den type lærdom og videreutvikle deg og bruke det aktivt i den enkelte lederrolle. Mine erfaringer er at jeg får mer motiverte medarbeidere som tar mer initiativ og blir tryggere og skaper bedre resultat.	

Spørsmål	Ressursperson 5	Ressursperson 6	Ressursperson 7	Ressursperson 8	Ressursperson 9
Hva tenker du når vi sier mentoring?	<p>Det første jeg tenker på når man sier mentoring er sparring.</p> <p>Sparring, dialog.</p> <p>Det er egentlig de to tingene jeg tenker på bare.</p> <p>Det er en dialog som går på å sparre med hverandre.</p>	<p>Da tenker jeg på at man forsøker å hjelpe og støtte, være tilstede framfor alt kvinner i mitt tilfelle, men generelt også for de ny ansatte eller nytilsatte, sånn at man kjenner seg velkommen og komfortabel i den rollen man har.</p>	<p>For meg er mentor og coach litt det samme. Men det som kanskje er forskjellen er det at mentor i litt større grad har en sånn seniorrolle, og at om jeg tenker mentor og adept, er du en med erfaring, mens du da coacher en som er ikke lærling, men en som er ferskere i sin karriere. Sånn tenker jeg.</p>	<p>Læring satt i system, menneskelig læring satt i system</p>	<p>Tenkte jeg det her med utvikling, personlig utvikling, jeg tenker det er knyttet til relasjon mellom en som har litt mer erfaring og en som ønsker å utvikle seg. Og det kan være på forskjellige måter. Jeg har vært mentor i flere programmer, så utgangspunktet for mentoring er nok så ulikt, i forhold til hva mentoring er, og hva målet er med mentoring. Også er det klart det grener opp mot det her med veiledning og coaching, og det er veldig glidende overganger der, så noen ganger er det nesten likhetstegn mellom, så det er avhengig av hvilken slags type mentoring det er. Hovedmål med mentoring er utvikling.</p>

Spørsmål	Ressursperson 5	Ressursperson 6	Ressursperson 7	Ressursperson 8	Ressursperson 9
<p>Benyttes det andre former for lederverktøy?</p>	<p>Gjør vi det. Det er vanskelig for meg å si noe om fordi veldig mye så er det kanskje, vi har hatt personer her inne som har pratet med oss og sånn. Men ikke i noen form for oppdragsgiver på samme måten. Men jeg vil uten at det er sikkert, så er det flere her som har mentorer utenfor og basert på det benytter man jo type løsringer. Men jeg vet jo at i traineeprogrammene, jeg kan ikke uttale meg så mye, men vår IP og det vi gjør, og innenfor traineeprogrammet så er det brukt eksterne kilder for coaching, en til mange relasjon.</p>	<p>Ja, altså de har jo, ja når man tenker på ledelsen da, så finnes det jo kurser og program for lederne som de kan ta. De går mer på andre ting enn mentoring, det går på at klare den vanskelige samtalen, mer prosjekt ledelse, hms, ja sånne saker.</p>	<p>Vi bruker mye tradisjonelt her da, lederkurs, videreutdanning, vi er opptatt av å gjøre ledergruppen til en arena for å drøfte ledelsesbaserte muligheter og utfordringer., Vi bruker innovasjonsteori i noen grad.</p>	<p>Ja, det gjør vi. Vi har en del andre program også. Vi har mange ulike kurs, ved Coop som har egen opplæringsavdeling som reiser rundt og holder en del kurs, avhengig av hvilke nivå du er på. Pluss at en bruker og eksterne firma til ulike nivå.</p>	<p>Stor sett blir det kurs. Nav kjører nå et stort lederutviklingsprogram nasjonalt nå, som heter puls. Og det legges opp på et toårig plan, der alle ledere i NAV deltar mer eller mindre, og der har de samlinger, også har de i tillegg fokus på ledergrupper og utvikling av ledergrupper, og bruker teknikker knyttet til det. Men det er stort sett verktøy vi kjenner igjennom kurs og gjennom å møtes å ha samlinger, eller e-læringskurs, eller det brukes egentlig veldig få andre verktøy som man ser. Og det tror jeg og gjelder på høyskolen, men jeg har ikke vært leder der, så jeg kjenner ikke så godt til hvordan det har vært der.</p>

Spørsmål	Ressursperson 5	Ressursperson 6	Ressursperson 7	Ressursperson 8	Ressursperson 9
Hva vet du om mentoring som lederutviklingsverktøy i Norge (bruken av dette)?	<p>Jeg tror ikke det er utbredt, skal jeg være ærlig. Jeg tror det er mange ledere der ute som bruker det, og de bruker det nok enn i en større andel som bruker en profesjonell mentor. Mer enn det er nok kanskje en dialog med en annen person, og det er litt igjen fordi det er gjerne satt i noen rammer og det kan geleide dem igjennom hva de skal benytte mentoren til og betaling, og hvordan benytte seg av mentoring generelt. Som et eksempel.</p> <p>Men igjen, det er bare antagelser.</p>	<p>Jeg vet at det liksom brukes. På universitetene bruker de dem en del, men ellers også bruker de det mer og mer i andre statlige organisasjoner. Vet ikke om hvor mye brukt det er i den politiske verden men det vet jeg at blir brukt i Sverige men jeg vet ikke om det blir brukt her i Norge, men jeg vet at det er veldig forskjellig hvor mye den er utviklet i bedrifter og sånt</p>		<p>Nei, jeg veit at det finnes ulike programmet som ulike firma tilbyr rundt om kring men ikke satt i system slik som vi praktiserer det. Det tror jeg ikke mange gjør.</p>	<p>Jeg vil ikke si det, jeg vil si at det er alt for lite brukt, Innovasjon Norge har dette som et av mange virkemidler å tilby grunderne, men det er veldig lite brukt. Innovasjon Norge sier også at det er for lite brukt, så jeg tror det er mye å gå på der, og vi burde bruke det mye mer.</p>

Spørsmål	Ressursperson 5	Ressursperson 6	Ressursperson 7	Ressursperson 8	Ressursperson 9
Vil du anbefale mentoring til andre ledere og bedrifter?	Absolutt.	Ja det vil jeg.	Ja, absolutt.	Ja, det vil jeg absolutt gjøre.	Ja, det gjør jeg, absolutt.

Vedlegg 6: Transkriberingsmatrise – kategori: Adept

Spørsmål	Ressursperson 10	Ressursperson 11	Ressursperson 12	Ressursperson 13
Hvilke hovedtrekk ved mentoring vil du dra fram som de mest generelle, som kjennetegner mentoring?	Det tror jeg er noen å diskutere med, noen å sparre med, noen å kunne ventilere med, noen å kunne få råd ifra, noen å kunne ha en diskusjon med. Det i det hele tatt å kunne belyse tema som man lurere på, med en man kan dele alt med og føler seg trygg på.	At du er utviklingsorientert, kunnskapsoverføring, og utvikling av adepten og vise vei.	Rådgivning, diskusjonspartner vil jeg si, ja tillitsforhold og i det legger jeg litt taushetsplikt og så videre.	Det viktige er at mentoren virkelig vil, at man har et ønske om å hjelpe og utvikle. Uten det at man stiller opp for pengenes skyld eller om man stiller opp av andre årsaker så tror jeg ikke det blir så bra.

Spørsmål	Ressursperson 10	Ressursperson 11	Ressursperson 12	Ressursperson 13
Hva er ditt ansvar og hva er mentors ansvar?		Traineeens ansvar å få gjennomført caset. Fra mentor sin side tilrettelegge for opplegget.	Mitt ansvar var jo å bringe problemområdene opp på bordet, og på en måte ha et klart bilde av hva jeg ønsket å få utav dette. Da også klare å kommunisere det videre til mentor. Mentors ansvar er vel egentlig det å sørge for at vi holder oss på sporet vi har satt opp. At vi får vært gjennom de temaene som har vært ønsket at vi skal ta opp.	Adept, det er vel å ta ansvar for at det finnes noe å jobbe med. Søke hjelpen. En mentor skal ikke behøve å grave fram. Man gjør det indirekte, men det er adepts oppgave å legge noe på bordet å jobbe med. Initiativtaker til at det skal skje noe. Mentor – Man må engasjere seg og ville gjøre det her, og siden at man muliggjør treffene og at man er med på å sette av tid.

Spørsmål	Ressursperson 10	Ressursperson 11	Ressursperson 12	Ressursperson 13
<p>Hvis vi tenker på Norge generelt. Hvordan tror du ulike former for mentoring kan utvikle ledere i lederroller i Norge?</p>	<p>Jeg tror det kan utvikles på mange måter, man kan benytte seg av mentoring for å få det. Noen ting man er usikker på, og da kan det være forskjellige mennesker man ønsker å ha mentorordninger med, som kan belyse ulike temaer. Og jeg tror at norske ledere kan med fordel benytte det her for å få et bredere syn.</p>	<p>Sånn som jeg ser det, kan det være utviklende på de fleste fronter, kommunikasjon, motivasjon og bedre gjennomføring, samt mestringsfølelse og lojalitet. Så det er veldig mange positive knagger.</p>	<p>Absolutt, og spesielt i små og mellomstore bedrifter for du sitter ofte veldig alene på toppen. Du har gjerne et styre og ledelse å snakke med men ellers har du ikke så veldig mange rundt deg. Du har ikke noen stor gruppe innad i bedriften. Og med den størrelsen man har så er man ofte veldig operativ, man har ikke mye tid til å komme seg ut å ha store nettverk. Så da er slike programmet veldig bra for folk. Det var det flere som har sagt som var i programmet sammen med meg.</p>	<p>Definitivt – positiv utvikling. Generelt syns jeg at lederskapet i Norge er undervurdert. Jeg syns man jobber alt for lite med det. I alle bedrifter jeg er i kontakt med rundt omkring. Det kommer sekundert, og jeg forstår ikke hvordan de tenker, for at man ikke har forstått betydelsen av lederskap. Jeg kan plukke 10 foretak som jeg ser fra vinduet mitt, i prinsippet, som jeg kan si, både hadde fått mer fornøyde medarbeidere, og lederskap går definitivt å utvikle via mentoring.</p>

Spørsmål	Ressursperson 10	Ressursperson 11	Ressursperson 12	Ressursperson 13
Nevn kort dine forventinger før oppstart av mentorprogram?	Nei, ikke noe annet enn at man var spent da. Som regel er det gjerne den eldre som er mentoren til den yngre, og man måtte passe seg så man ikke tok over mentorrollen. Det er klart at det er et aldersskille, sånn at man må passe på at tilliten blir bygd sånn at det passer med at man er litt ulike generasjoner. På det tidspunktet satt vi i samme organisasjon, og jeg var sjefen til sjefen og alle de greiene der, måtte man ta hensyn til, for å kunne bygge opp tilliten.	At jeg skulle bli flinkere, raskere og klare håndtere vanskelige situasjoner og at jeg skal få mer forståelse for lederrollen, også bli bedre i kommunikasjon og bedre i personalhåndtering.	Ja, jeg hadde jo en forventning om at jeg skulle få noen gode råd og gode verktøy for å kunne fortsette jobben jeg sitter i.	Ja, det var å utvikle meg som leder. Og få hjelp til analyse av min hverdagsituasjon, for å komme i bukt med min tidspress.

Spørsmål	Ressursperson 10	Ressursperson 11	Ressursperson 12	Ressursperson 13
Satt du igjen med ønsket resultat etter endt mentorprogram ?	Ja, det tror jeg, jeg syns det har gitt en bra innsikt. Har fått en del sparring og diskusjoner som er nyttige, som har gjort noen endringer i mitt lederskap basert på det. Også inn i organisasjon, hva vi har tenkt og hva vi har gjort. Ja, jeg syns det har vært bra, totalt sett.	Ja, det vil jeg påstå at jeg gjorde.	Ja, absolutt. Jeg fikk litt mer forståelse for hvorfor jeg satt der jeg gjorde og hvorfor jeg var kommet hit, å hva som gjorde at jeg var leder og var god på å ikke god på, og sånne ting.	

Spørsmål	Ressursperson 10	Ressursperson 11	Ressursperson 12	Ressursperson 13
Hva har gitt deg mest utbytte?	<p>Jeg tror det er det han har vært flink på. Da vi begynte så var han relativt ung, så hans kommentar en gang var å si at " <i>lederskap er så utrolig viktig</i>", man søker så mye lederskap, hvis jeg kan si det, som ung. Når han kommer inn og observerer mye mer enn det man kanskje tror. At viktigheten av lederskapet ditt er veldig viktig. Det er ikke tilfeldig hvem som er ledere og hvorfor man er der, det er noe folk ser etter og søker. Og trenger råd fra. Bevisstheten av lederskapet er viktig, noe jeg også har fått bekräftet av samtalene våre.</p>	<p>Gå ut av komfortsonen, definitivt. Det er det mye av som leder.</p>	<p>Det var kanskje det du lærte om deg selv, det har vært nyttig. Og få satt litt fokus på meg og hva slags leder jeg er, og hvorfor, hva jeg får utav det og ikke.</p>	<p>Innsikt i min egen kompetanse, forståelsen for min egen kompetanse.</p> <p>Responsen på visse biter, hva som gjerne er noe jeg absolutt ikke hadde forventet meg eller tenkt på før. Som gjorde at jeg fikk opp øynene for hvordan jeg oppfattes som leder. Jeg vet hvem jeg er som person, men hvordan jeg oppfattes som leder er jo noe helt annet.</p>

Spørsmål	Ressursperson 10	Ressursperson 11	Ressursperson 12	Ressursperson 13
<p>På generelt grunnlag, hvilke effekter har det å satse på lederutvikling for bedrifter i Norge?</p>		<p>Det tror jeg absolutt at det har. Og det å være utviklingsorientert og ha god kommunikasjonsflyt er jo essensielt.</p>	<p>Jeg tror det, altså jeg kan ikke si noe om mentoring i forhold til andre programmer som finnes, men at det bør være lederutvikling høyt oppe på agendaen i Norge, det tror jeg absolutt altså. Det er jo en viktig posisjon for å få en bedrift til å gå bra. Og det er ikke tvil om iverksettelse i forhold til vår bransje så er det jo mange som hives inn uten å ha noe, nødvendigvis ha den store kompetansen fra før av, å se det store bilde og da kan det li tøft å sitte på toppen aleine altså.</p>	<p>Som nevnt tidligere, definitivt både for bedre trivsel blant personalet og om man skulle få til bedre produksjon og forbedrede sifre. Rent generelt syns jeg at kravnivået på ansette i Norge er ganske lavt. Og man kanskje burde forhøye den ikke i gjennomsnitt, stille krav, selvfølgelig men gjennom et bra lederskap og skape et større engasjement.</p> <p>Jeg syns det er mye lettere å få folk i Norge til å stille opp på fritiden og på saker som dugnad, om man ser generelt. Enn om det er å stille opp for sitt foretak og gjøre det lille ekstra. Det er jo sånn, om man står et sted og foretaket stenger kl fire, og de sier, nei, nå kan vi ikke prate lengre, jeg slutter nå. For emg er det veldig underlig. Jeg tror det finnes mye i kulturen der, som man skulle forandre, med mer lederskap. For det fins gode forbilder i Norge, forbilder innenfor ledelse, som man burde titte mer på.</p>

Spørsmål	Ressursperson 10	Ressursperson 11	Ressursperson 12	Ressursperson 13
<p>Benytted det andre typer ledelsesverktøy i din bedrift?</p>	<p>Ja, vi har ulike typer programmer for ledere, både ledelseskurs og utviklingssamtaler, både med interne og eksterne som blir brukt av lederutvikling. Også på toppledergruppa vår har vi det.</p>		<p>Ikke nå nei. Vi er en liten bedrift så det egentlig jeg som innehar alt av lederrollene, jeg har ikke andre avdelingsledere enn en kjøkkensjef.</p> <p>Ville satt i gang noe form for veiledning tror jeg nok er kanskje kurs ja. Jeg er i en prosess nå hvor jeg skal prøve å fylle noen flere lederstillinger så, det ligger jo absolutt inne der at de skal få noe påfyll av en eller annen</p>	<p>Ja, blant annet en konsulent, som anvendes både for lederskapsutviklingen i foretaket, men også for foretaksutviklingen. Vi har jobbet sammen hele ledergruppen med han, og det har vi gjort i 10 år. Han er fantastisk dyktig, og det fungerer veldig bra. Vi kjenner at vi hele tiden kommer oss videre, takket være at alt vi gjør inngår i våre rutiner, vi har ingen prosjekt. Også har vi også flaks med at han sitter også noen år i styret vårt, så han får en veldig god innsikt i bolaget og kan virkelig hjelpe oss med behovsanalyser osv.</p>

Spørsmål	Ressursperson 10	Ressursperson 11	Ressursperson 12	Ressursperson 13
<p>Hva vet du om mentoring som lederutviklingsverktøy i Norge (bruken av dette)?</p>	<p>Det har jeg faktisk ikke noe innsikt i. Men jeg tror det er flere som benytter seg av det. Og det kan være flere som benytter seg av det, selv om de ikke kaller det mentorordning, men går å sparrer med noen de stoler på da. Så det kan nok skje, selv om man formelt ikke kaller det mentorordning.</p>	<p>Nå må jeg tenke litt, jeg kan ikke komme på noen bedrifter akkurat. Men jeg mener jeg har lest om at det er i andre bedrifter da. Det er ikke så bredt som det kanskje skulle ha vært.</p>	<p>Nei det vet jeg ikke men vi er jo en del av NHO og Innovasjon Norge å såne ting så vi får jo for så vidt informasjon, jeg ser jo at det er rundt om kring da.</p> <p>Er ikke utbredt som verktøy.</p>	<p>Nei, jeg vet jo at det finnes i AFF, men ikke hvor utbredt det er generelt. Det er ikke noe jeg støter på blant andre foretaksledere her i Trysil i alle fall. Uten at vi var to herfra på samme kurset til AFF og det er mange her som skulle ville gjort det samme.</p> <p>Kanskje det finnes de som har en inoffensiv mentor, uten å snakke om det. Jeg tror kanskje folk trenger det, om man bruker en gammel leder, en venn eller på noe sett benytter seg av det, men ikke i uttale som man sier.</p>

Spørsmål	Ressursperson 10	Ressursperson 11	Ressursperson 12	Ressursperson 13
<p>Hva tenker du på når vi sier mentoring?</p>	<p>Da tenker jeg på muligheten til å kunne utvikle hverandre gjennom å diskutere ulike tema og få råd og vink på veien. Det kan gjøres i mange forskjellige, det kan være rundt ledere, mentoring rundt kompetanse man besitter, men det er noe som er veldig bra og veldig viktig, og det er noe jeg benytter selv.</p>	<p>Kunnskapsoverføring og utvikling.</p>	<p>Da tenker jeg jo at en har en person med mer erfaring enn en selv som en kan rådføre seg med og prate med og såne ting. Som er på en måte er dedikert til deg i en eller annen tidsperiode.</p>	<p>For meg blir det jo først og fremst det kurset jeg har gått, i AFF sin regi – det er det første som kommer opp for meg. For det var jo min første kontakt med mentoring i Norge. Når jeg gikk det kurset. Så det er det som først og fremst kommer opp. Men sånn generelt så tenker jeg på at det er noen med mye erfaring som hjelper noen andre som ikke nødvendigvis ikke har mindre erfaring men som kanskje har mindre erfaring på akkurat det planet/nivået. Man kan hjelpe, om man kan si så.</p>

Spørsmål	Ressursperson 10	Ressursperson 11	Ressursperson 12	Ressursperson 13
Hvordan opplevde du å begynne å benytte mentoring som lederverktøy?	Jeg vil si at summen har vært veldig positiv. Til å begynne med så er det viktigste å bygge tillitt i mellom mentor og mentoren, for å kunne ha en åpen og ærlig dialog som går utover en vanlig prat, og da trenger du tillit i bunnen fra begge sider. Og det bygger du naturlig nok over litt tid, for det tar litt tid før man kommer i gang. Men når den er bygd så merker man at diskusjonen kan flyte helt ned på personlig nivå som man kanskje ikke ville gjort i en vanlig samtale med en person.	Altså når jeg var ute i butikk i min praksisperiode, så var det litt situasjonsavhengig da, og i begynnelsen så var det litt utfordrende da men det kom jo mer og mer naturlig etterhvert til mer du kommer inn i det. Og du bruker jo litt hele tida, uten at du er oppmerksom på det, så det også få det spissa, den kunnskapen, synes jeg var veldig nyttig.	For det programmet i helhet var veldig bra, og i det vil jeg nok heller trekke frem de 16 kvinnelige lederne som var samlet og gikk dette programmet sammen. Å programmets oppbygging i seg selv, hva vi lærte, det lærte jeg ekstremt mye av å ha de andre med, og kunne spille på de andres erfaringer og utfordringer og sånne ting som vi har kunnet hjelpe hverandre med under programmet og i ettertid. Det har vært veldig givende, og veldig lærerikt.	Jeg synes det var luksus, det ga meg jo tid til selvrefleksjon og det hender saker med meg, jeg fikk jo liksom komme ut av min hverdag, å titte på det fra siden.

Spørsmål	Ressursperson 10	Ressursperson 11	Ressursperson 12	Ressursperson 13
Vil du anbefale denne formen for ledelsesverktøy til andre ledere og bedrifter?	Ja, det er klart.	Absolutt!	Definitivt – 100%	Absolutt, det å delta i dette programmet og utvikle seg som leder - var fantastisk.

Vedlegg 7: Oppfølgingsspørsmål bacheloroppgave mentoring og ledelse:

- 1) Hvordan vil du beskrive mentoring som et lederutviklingsverktøy?

- 2) Hvordan kan ulike former for mentoring utvikle ledere i lederrollen i Norge?

- 3) Kan du si et ord som beskriver mentoring for deg?

- 4) Hvordan har bruken av mentoring utviklet deg som leder? (på generelt grunnlag)

- 5) Hvis du i dag skulle valgt et utviklingsverktøy, for å utvikle deg selv. Hva ville du valgt? (Coach, veiledning, mentoring, rådgivning, kurs, eller noe helt annet?
Uavhengig av oppgavens tematikk)

Vedlegg 8: Transkriberingsmatrise – Tilleggsspørsmål – kategori Leder:

Spørsmål	Ressursperson 1	Ressursperson 2	Ressursperson 3	Ressursperson 4
Hvordan vil du beskrive mentoring som et lederutviklingsverktøy?	Et svært viktig verktøy som trener lederen i refleksjon, gir nye perspektiver og kan vi nye nettverk.	Mentoring kan være det mest effektive lederutviklingsverktøy, dersom det gjøres på den rette måten. Dvs. følger ISPME (International Standards for Mentoringprogrammes i Employment): Tydelig målsetting og målgruppe. Trening og informasjon av alle involverte, adepte, mentor og linjeleder. Prosess for utvelgelse og kobling. Prosess for evaluering og oppfølging. Høye etiske standarder. Administrasjon, støtte og oppfølging	Et mentorprogram er en ordning der en erfaren person med stor integritet og innflytelse i sine miljøer (mentor) opptrer som veileder og samtalepartner for en person som ønsker karriereutvikling (adept). Et mentorprogram bygger derfor på gjensidig læring og erfaringsutveksling, og er dermed et genialt lederutviklingsverktøy.	Jeg ser på mentoring som et verktøy som skaper autonome og selvstendige ledere. Teknikken bør handle om komme fram til anvendbar ledelse uten å presentere og gi svar på konkrete utfordringer.

Spørsmål	Ressursperson 1	Ressursperson 2	Ressursperson 3	Ressursperson 4
Hvordan kan ulike former for mentoring utvikle ledere i lederrollen i Norge?	Et stort spørsmål som det er vanskelig å svare konkret på. Tror dette er viktig uansett om det er i Norge eller på organisasjonsnivå.	Det finnes to former for mentoring: Sponsorship (den amerikanske modellen) og Utviklende mentoring (den europeiske). Bare utviklende mentoring utvikler ledere – sponsorship er rådgivning og ad hoc basert.	Det er mulig å bruke et mentorprogram på mange forskjellige måter, snu om rollene slik at de som er nyansatt får mentor, hvor de forteller hvordan det er å komme som ny person på arbeidsplassen. Det kan også brukes på tvers av avdelinger for kunnskapsoverføring og for at ulike enheter blir fort kjent med hverandres kompetanse.	"Lederrollen i Norge" blir et veldig generaliserende begrep. Det er stor spredning i virksomheter, organisasjoner og forventninger til ledere. Jeg tror mentoring kan være en slags skreddersøm for å innfri forventningene til god ledelse lokalt.

Spørsmål	Ressursperson 1	Ressursperson 2	Ressursperson 3	Ressursperson 4
Kan du si et ord som beskriver mentoring for deg?	Utvikling	Lærende allianse	Egenutvikling	Erfaringsveiledning

Spørsmål	Ressursperson 1	Ressursperson 2	Ressursperson 3	Ressursperson 4
Hvordan har bruken av mentoring utviklet deg som leder? (på generelt grunnlag)	Jeg har blitt kjent med hvordan unge mennesker tenker og hvor mye usikkerhet de har.	Skapt refleksjon om egen situasjon, jobb og privat. Bidratt til å fylle min jobbrolle på en mye bedre måte. Personlig utvikling.	Utvidet horisonten på mane måter, fått mer forståelse for menneskelige relasjoner, hvordan de bygges og vedlikeholdes.	Dette har utviklet meg til å bli mye mer reflektert i forhold til valg av lederverktøy

Spørsmål	Ressursperson 1	Ressursperson 2	Ressursperson 3	Ressursperson 4
Hvis du i dag skulle valgt et utviklingsverktøy, for å utvikle deg selv. Hva ville du valgt? (Coach, veiledning, mentoring, rådgivning, kurs, eller noe helt annet? Uavhengig av oppgavens tematikk)	Nettverk	Mentoring	Et mentorprogram	1. Mentoring 2. Coaching 3. Kurs

Vedlegg 9: Transkriberingsmatrise – Tilleggsspørsmål – kategori Mentor:

Spørsmål	Ressursperson 5	Ressursperson 6	Ressursperson 7	Ressursperson 8	Ressursperson 9
Hvordan vil du beskrive mentoring som et lederutviklingsverktøy?	En viktig del i lederutvikling.	Et tilleggsverktøy til å få forståelse, gjennomføring og personlig utvikling.	En metodikk for å styrke refleksjon i kompliserte utviklingsoppgaver.	Mentoring bidrar til utvikling av deg som leder gjennom refleksjon og samtale med en mentor. Spesielt fokus på den menneskelige utviklingen av deg som leder. Mentor har egne ledererfaringer, men tanken er ikke at disse ensidig skal deles, men at adepte og mentor sammen skal kunne reflektere rundt egne praksiser, med utgangspunkt i adeptens lederskap.	Mentoring er et utviklingsverktøy, så for å finne ut hvilken form og hvilken person man bør snakke med er avhengig av at du vet hva du vil ha ut av aktiviteten.

Spørsmål	Ressursperson 5	Ressursperson 6	Ressursperson 7	Ressursperson 8	Ressursperson 9
Hvordan kan ulike former for mentoring utvikle ledere i lederrollen i Norge?	Tror at det er veldig ulikt hvilken lederrolle vi prater om.	Bidra til økt forståelse for ledelse og derav mer effektiv ledelse.	Skape mer åpenhet for å se utfordringer og muligheter på nye måter	Mentoring knyttet til talentutvikling kan bidra til at yngre ledere eller ledertalenter får mulighet til å utvikle seg og ta større og viktige lederroller i organisasjonen/bedriften. Dette kan også være viktig i en videre karriereutvikling utenfor bedriften/internasjonalt. Mentoring knyttet til utvikling av lederen som menneske, handler mer om å utvikle lederen og sette henne i stand til å gjøre en enda bedre jobb der hun er.	Dette er vanskelig å gi et generelt svar på, det er veldig opp til hver enkelt leder hvordan dette verktøyet vil fungere og gi verdi.

Spørsmål	Ressursperson 5	Ressursperson 6	Ressursperson 7	Ressursperson 8	Ressursperson 9
Kan du si et ord som beskriver mentoring for deg?	Delende	God ledelse	En undrende venn	Mentoring = å vokse	Utvikling

Spørsmål	Ressursperson 5	Ressursperson 6	Ressursperson 7	Ressursperson 8	Ressursperson 9
Hvordan har bruken av mentoring utviklet deg som leder? (på generelt grunnlag)	Styrket meg, gitt meg ny kunnskap.	Det har hatt positiv effekt på resultat oppnåelsen.	Bedre sjelinnstikt, styrke evne til å være åpen for nye tanker.	Tryggere i egen rolle. Tryggere på mitt eget ståsted som leder – og dermed også en økt trygghet i de valgene jeg tar. Ikke minst troen på at jeg kan lykkes, og ikke minst at jeg ikke dør av å mislykkes. Med det mener jeg å si at jeg er modigere og tør å prøve mer – selv om jeg risikerer å mislykkes. Dette er viktige lederegenskaper, spesielt i endrings- og utviklingsfaser av organisasjonen/bedriften. Tryggere på å dele – har fått viktige verktøy jeg har med meg i relasjonsbyggingen internt (medarbeidere, mellomledere, ledere, styret) og eksternt (samarbeidspartnere, konkurrenter osv.).	For meg har mentoring vært med på å belyse områder jeg ikke selv har klart sette en finger på. Alt fra områder jeg må utvikle til nye egenskaper man må tenke på.

Spørsmål	Ressursperson 5	Ressursperson 6	Ressursperson 7	Ressursperson 8	Ressursperson 9
Hvis du i dag skulle valgt et utviklingsverktøy, for å utvikle deg selv. Hva ville du valgt? (Coach, veiledning, mentoring, rådgivning, kurs, eller noe helt annet? Uavhengig av oppgavens tematikk)	Kurs mest sannsynlig, men også mentor.	Mentoring, slik vi i dag gjennomfører det i Coop Vest.	En kombinasjon. Hvis jeg skal prioritere ville jeg hatt en middeladrende mentor med ledererfaring.	Litt avhengig av i hvilken rolle. Coach eller mentoring opplever jeg som interessant å vurdere for å utvikle meg selv videre fra der jeg er i dag. I og meg at jeg har lang erfaring som mentor selv, vil jeg nok ønske å få en mentor med tilsvarende lang erfaring, eller som hadde en helt annen bakgrunn enn meg for å få nye perspektiver og bidrag til at jeg "løftet" meg videre.	Alle de forskjellige formene nevnt over vil gi en form for økt potensial for utvikling. Jeg tror at man ofte glemmer det som er viktigst, hva skal jeg utvikle og hvorfor. Vet man dette vil man klarer se hvilken form som kan være nyttig. Jeg tror at i de fleste situasjoner er brukt mer tid på å delta på en av alternativene over enn å evaluere hva og hvorfor. Uten mål vet man sjelden hvordan man skal nå målet.

Vedlegg 10: Transkriberingsmatrise – Tilleggsspørsmål – kategori Adept:

Spørsmål	Ressursperson 10	Ressursperson 11	Ressursperson 12	Ressursperson 13
Hvordan vil du beskrive mentoring som et lederutviklingsverktøy?	Et effektivt verktøy som er veldig utviklingsorientert for adept.	Det er en fantastisk måte å overføre kunnskap fra noen som allerede har den, direkte tilpasset behovet hos den som får den.	En mentor kan gi input og innspill i din egen virksomhet og din egen hverdag som er veldig nyttig. Å få en utenforslående til å se på det du gjør med nye øyne er veldig nyttig i ens arbeidshverdag. I tillegg er selve mentor-konseptet tuftet på tillit og taushetsplikt, så man kan fritt si det man ønsker og være trygg på at dette ikke går videre. Man er i en lærings-situasjon og lærer nye ting som er konkret rettet mot din jobb og deg som person. Dette er veldig lærerikt og spissset.	Det gir mulighet til å diskutere med noen områder man er usikker på, ønsker å ha en diskusjon rundt.

Spørsmål	Ressursperson 10	Ressursperson 11	Ressursperson 12	Ressursperson 13
Hvordan kan ulike former for mentoring utvikle ledere i lederrollen i Norge?	Ledere vil lære av andre(mentor) sine feil. Ledere vil bli mer åpne, bedre kommunikasjon og informasjonsflyt. Motiverende	Gjennom kunnskapsoverføring. Gjennom større fokus på lederrollen.	Litt vanskelig å uttale meg om, da jeg ikke kjenner til, eller har erfaring fra så mange former for mentoring, men synes at programmet jeg var med i, med kombinasjonen av teoretisk input, egenutvikling og egen mentor, var et ekstremt bra program.	Det kan gi de bedre innsikt i sitt lederskap og være en mulighet for sparring rundt temaer de ønsker å gå i dybden på.

Spørsmål	Ressursperson 10	Ressursperson 11	Ressursperson 12	Ressursperson 13
Kan du si et ord som beskriver mentoring for deg?	Guide	Foretakstilpasset Coaching	Det er å ha en person hos deg i en periode som kan bistå med rådgivning og hjelp med konkrete områder hvor man ønsker utvikling eller hjelp. Det er viktig at man har tillit hos hverandre og at personen ikke er knyttet til bedriften fra før av, da jeg tror det er viktig å få inn en som kan se din situasjon utenfra. Mentor kan ikke løse problemene for deg, men kan gi deg råd og støtte underveis i prosessen.	Innsikt

Spørsmål	Ressursperson 10	Ressursperson 11	Ressursperson 12	Ressursperson 13
Hvordan har bruken av mentoring utviklet deg som leder? (på generelt grunnlag)	Det har gjort meg mer obs på å involvere mine kollegaer og gi/få tilbakemeldinger. Tenke utenfor boksen.	Jeg er tryggere som leder i dag, takket være alle de positive tilbakemeldingene jeg har fått og den selvinnsikt mentoringen har bidratt til.	Det fikk meg til å se hvorfor jeg hadde blitt leder, hva som gjorde at jeg hadde kommet dit jeg er i dag og hvordan jeg var i min ledergjærning. Å ha en mentor som kan hjelpe med å løse opp i endel knuter man måtte ha liggende og kanskje få et løft til å sette i gang nye prosjekter man kanskje ikke har selvtillit og ork til å sette i gang med på egen hånd.	Det gjør at man reflekterer på sitt lederskap og diskuterer områder hvor man får en bredere forståelse rundt et tema eller sitt lederskap.

Spørsmål	Ressursperson 10	Ressursperson 11	Ressursperson 12	Ressursperson 13
Hvis du i dag skulle valgt et utviklingsverktøy, for å utvikle deg selv. Hva ville du valgt? (Coach, veiledning, mentoring, rådgivning, kurs, eller noe helt annet? Uavhengig av oppgavens tematikk)	Mentoring	Mentoring og fordypende lederskapskurs.	Hvis ikke jeg hadde vært gjennom AFF sitt ledermentor program tidligere, ville jeg så avgjort valgt dette igjen. Som jeg sa - kombinasjonen av teoretisk input, egenutvikling og mentor - var ekstremt bra og utviklende. Skulle jeg nå ha hatt et nytt utviklingsverktøy hadde jeg kanskje valgt å prøve en coach. Jeg ville også vurdert mere kursing hvis den var spesifikt spisset mot den bransjen og problemstillingen jeg var i.	Jeg tror en kombinasjon. Man lærer ulike ting gjennom kurs VS. mentoring, men begge deler er viktig. Jeg tror også man lærer mye i hverdagen ved å utføre lederskap og se på resultatene man oppnår etter hvert. Basert på den innsikten vil man kunne utvikle seg videre.