

Solveig Christina Taucher

## Relasjonsledelse fra et mentorperspektiv

Hvordan bidrar Mentoringprogrammet til å utvikle  
ledelse ved OsloMet - storbyuniversitetet

Masteroppgave i Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i  
relasjonsledelse

Veileder: Anne Torhild Klomsten

Februar 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden



## Innhold

<b>Forord:</b> .....	i
<b>Sammendrag</b> .....	ii
<b>Abstract</b> .....	iii
<b>1 Innledning</b> .....	1
1.1 Dialog, relasjoner og ledelse .....	1
1.2 Problemstilling og annen teori på området .....	1
1.3 OsloMet – storbyuniversitetet – bakgrunn for case .....	3
1.4 Ledelse i akademia .....	3
1.5 Lederutvikling på OsloMet .....	4
1.6 Mentoringprogrammet .....	5
<b>2 Teori</b> .....	7
2.1 «On becoming a person» - Carl Rogers .....	7
2.2 Relasjonsledelse .....	9
2.2.1 Bakgrunn .....	9
2.2.2 Elementer i relasjonsledelse .....	9
2.2.3 Ferdigheter i relasjonsledelse - dialog .....	10
2.2.4 Syv kommunikasjonsferdigheter i dialog .....	10
2.3 Relasjonskompetanse .....	11
2.3.1 Menneskeinteresse .....	13
2.3.2 Tillit .....	14
2.3.3 Dialogferdigheter – individ .....	15
2.3.4 Prestasjonshjelp .....	17
2.4 Mentoring .....	18
2.5 Utbytte av mentoringen for adept .....	19
2.6 Utbytte av mentoringen for mentor .....	19
2.7 Utbytte av mentoringprogrammer i organisasjonen .....	20
<b>3 Metode</b> .....	21
3.1 Forskningsdesign .....	21
3.2 Samfunnsvitenskapelig metode .....	22

3.3 Kvalitativ tilnærming.....	22
3.4 Kvalitativt intervju.....	23
3.5 Intervjuet.....	23
3.5.1 Semistrukturert intervjuform og intervjuguide .....	23
3.5.2 Datainnsamling eller gjennomføring av intervjuet .....	24
3.6 Informanter .....	25
3.6.1 Utvalgets størrelse.....	25
3.6.2 Utvalgsstrategi .....	26
3.6.3 Rekruttering av informanter.....	26
3.7 Forskerens etiske og juridiske ansvar .....	27
3.7.1 Informert samtykke .....	28
3.7.2 Oppbevaring av data .....	29
3.7.3 Godkjenninger.....	29
3.8 Analyse av dataene .....	29
<b>4 Analyse av resultat .....</b>	<b>32</b>
4.1 Mentoring som verktøy for relasjonsledelse på OsloMet.....	32
4.1.1 Rammene i programmet.....	32
4.1.2 Nytte av samlingene i regi av Mentoringprogrammet .....	34
4.2 Mentors perspektiv på hva som skal til for å ha en god samtale .....	36
4.2.1 Hva er god samtale/dialog for deg? .....	36
4.2.2 Viktigheten av tillit og menneskeinteresse for å få til god dialog .....	37
4.2.3 Hva informantene gjorde for å opparbeide tillit.....	38
4.3 Utbyttet av Mentoringprogrammet for OsloMet ifølge informantene.....	39
4.3.1 Utbyttet for adepten .....	39
4.3.2 Utbyttet for mentoren.....	40
4.3.3 Utbyttet for OsloMet.....	40
<b>5 Drøfting .....</b>	<b>42</b>
5.1 Mentoring som verktøy for relasjonsledelse på OsloMet.....	42
5.1.1 Rammene i programmet.....	42
5.1.2 Nytte av samlingene i regi av Mentoringprogrammet .....	43
5.2 Mentors perspektiv på hva som skal til å ha en god samtale.....	44
5.2.1 Hva er en god samtale/dialog for deg? .....	44

5.2.2 Viktigheten av tillit og menneskeinteresse for å få til god dialog .....	45
5.2.3 Hva informantene gjorde for å opparbeide tillit.....	46
5.3 Utbyttet av Mentoringprogrammet for OsloMet ifølge informantene.....	47
5.3.1 Utbyttet for adepten .....	47
5.3.2 Utbyttet for mentor .....	47
5.3.3 Utbyttet for OsloMet.....	48
<b>6 Konklusjon</b> .....	<b>49</b>
<b>7 Referanser</b> .....	<b>51</b>
<b>8 Vedlegg</b> .....	<b>53</b>
8.1 Skjema om informert samtykke.....	53
8.2 Intervjuguide og forskningsspørsmål .....	55
8.3 Godkjent prosjekt - NSD .....	56

## **Forord:**

Jeg ble opptatt av relasjoner, ledelse og dialog for lenge siden – på jobb. En av årsakene til at jeg valgte dette studiet på NTNU, etter hvert med spesialisering i relasjonsledelse, var at jeg observerte kollegaer i god dialog og var også involvert i slik dialog med enkelte som lyttet og tok til seg det som ble sagt. De hadde god dialog og de var gode til å lytte. Disse personene hadde i og for seg veiledning og relasjoner som arbeidsfelt og jeg møtte dem i forbindelse med organisasjonsutviklingsprosjekter, men de gjorde uansett et inntrykk på meg, spesielt siden jeg følte at jeg ikke var så god på det selv. Jeg tenkte at «dette må de ha lært et sted» og begynte å tenke på videreutdanning innen organisasjon og ledelse, jeg ble spesielt nysgjerrig på relasjonsledelse og mentoring. Jeg jobber selv med endringsprosesser og opplæring av brukere og dermed kommer jeg i kontakt med mange personer daglig som jeg helst skal ha god dialog med.

Personene som etter min mening var gode på dialog, var blant andre de som er ansvarlig for Mentoringprogrammet og lederutviklingsprogrammet på OsloMet - storbyuniversitetet (på den tiden Høgskolen i Oslo og Akershus). I forbindelse med denne oppgaven var jeg så heldig å få lov til å bli med på mentorsamlinger og etter dette undersøke hva som skal til for å få god dialog mellom mentor og adept. I tillegg fikk jeg høre noen av mentorenes egne synspunkter på hvilken nytte dette har for dem selv og for OsloMet som helhet. I det som følger skal jeg redegjøre litt for hva som utgjør OsloMet, ledelse i akademia, og lederutvikling på institusjonen der jeg jobber.

Tusen takk til de 6 dyktige lederne på OsloMet og mentorne i Mentoringprogrammet som tok seg tid til å bli intervjuet av meg og ga meg innsikt gjennom intervjuene og beskrivelsene av sin egen arbeidssituasjon, som jeg ellers aldri ville ha fått. Jeg er veldig imponert over deres kompetanse og engasjement.

Tusen takk til alle andre (veileder, kollegaer, ledere og ansatte i lederutviklingsprogrammet) som har hjulpet meg med inspirasjon til oppgaven og som har gitt meg rom til å jobbe med den. Tusen takk også til familie (spesielt min kjære mann Fernando) og venner som med tålmodighet har bidratt til at jeg skulle klare å bli ferdig.

**Oslo, 1. februar 2019**

**Solveig Christina Taucher**

## Sammendrag

Utgangspunktet for denne mastergradoppgaven er relasjonsledelse i form av mentoring i Mentoringprogrammet på OsloMet – storbyuniversitetet. Mentoringprogrammet er et program for nye ledere hvor målet er gode lederskifter og å støtte nye ledere med å forstå og fylle sin lederrolle i sin kontekst. Det at programmet er virksomhetsinternt, betyr at tilbudet er kontekstnært, bidrar til å bygge nettverk på tvers, og fremmer forståelse og videre utvikling av OsloMet som organisasjon. Programmet er innrettet som tilbud det er enkelt for ledere å bli med på, både som mentor og adept.

Hensikten for undersøkelsen var å studere mentors perspektiv på hva som gjør at man kan oppnå god dialog i relasjonen mentor-adept og hva utbyttet av dette og programmet er for deltakerne og organisasjonen som helhet. Undersøkelsen er en kvalitativ undersøkelse med samfunnsvitenskapelig metode foretatt blant 6 mentorer i Mentoringprogrammet, gjennom intervjuer og observasjon ved deltakelse på deres samlinger i regi av lederutviklingsprogrammet. Problemstillingen fokuserte på hvordan Mentoringprogrammet kan bidra til å utvikle ledelse ved OsloMet og den ble belyst gjennom forskningsspørsmål vinklet mot hvordan mentor og adept kan få i gang den gode og konstruktive dialogen i sin relasjon og hva mentor og adept lærer gjennom programmet som er nyttig i lederrollen og nyttig for OsloMet.

Resultatene fokuserer seg på mentors perspektiv på rammene i programmet, nytten av samlingene og utbyttet for adept, mentor og hele organisasjonen. I tillegg har det vært fokus på dialogferdigheter, tillit i relasjonen, menneskeinteresse og prestasjonshjelp. Disse faktorene har blitt drøftet sammen med resultatet fra intervjuene. Kort oppsummert kom man frem at et positivt menneskesyn og genuin menneskeinteresse er grunnleggende for å få til god dialog og for å opparbeide tillit i relasjonen. God dialog bygger relasjonen og relasjonskompetanse er viktig når man skal inn i dialogen med adepten for å få til en lærende allianse hvor man skal gjøre hverandre gode. Alle parter drar nytte av Mentoringprogrammet – fra mentors perspektiv.

## Abstract

The starting point for this master's thesis is relationship management in the form of mentoring in the Mentoring program at Oslo Metropolitan University (OsloMet). The mentoring program is a program for new leaders with a goal of good leadership change, and to support new leaders in understanding and filling their leadership role in their context. The fact that the program is internal to the company means that the offer is context-related, contributes to building networks, and promotes understanding and further development of OsloMet as an organization. The program is designed as an offer that is easy for managers to join, both as a mentor and as a mentee.

The purpose of the study was to study the mentor's perspective on what makes it possible to achieve good dialogue in the relationship mentor-adept and what the benefit of this and the program is for the participants and the organization as a whole. The survey is a qualitative study with the social science method conducted among 6 mentors in the Mentoring program, through interviews and observation when participating in their collections under the auspices of the management development program. The issue focused on is how the Mentoring program can help develop leadership at OsloMet and this was illuminated through research questions angled on how mentor and adept can get started with the good and constructive dialogue in their relationship and what mentor and adept learn through the program that is useful in the leadership role and useful for OsloMet.

The results focus on the mentor's perspective on the framework of the program, the benefits of the collections and the benefits for the mentee, mentor and the entire organization. In addition, there has been a focus on dialogue skills, trust in the relationship, human interest and performance assistance. These factors were discussed together with the results of the interviews. In summary, it emerged that a positive view of humanity and genuine human interest are fundamental to achieve good dialogue and to build trust in the relationship. Good dialogue builds the relationship and relationship competence is important when entering the dialogue with the adept to get a learning alliance where one should make each other good. All parties benefit from the Mentoring program - from the mentor's perspective.



# 1 Innledning

## 1.1 Dialog, relasjoner og ledelse

«Den gode samtalen» – eller dialogen – er ikke en luksus vi kan greie oss uten».

En dialog er en samtale mellom to eller flere personer preget av gjensidig velvilje, åpenhet og samarbeid. Den er en samtale der man strekker seg mot et felles mål. Svare (2006) hevder til og med at dialog er noe mennesket ikke kan greie seg uten, den er en livsbetingelse like viktig som vann, mat, lys og luft, og dette gjelder både i vennskap og kjærlighet så vel som på arbeidsplassen, i samfunnet generelt og i forholdet mellom nasjoner og kulturer (Svare 2006:7).

Ikke alle samtaler er dialogiske, alt for mange er ikke det vil mange påstå, og dette har man erfaringer med både i det private så vel som i arbeidslivet. Relasjoner er også et sentralt område i både i utdanning og i jobb ettersom de fleste relasjoner er basert på samtale eller dialog. For å ha gode relasjoner man ha god dialog. Jeg tenker at dersom man ikke samtaler godt sammen, kan man ikke ha en god relasjon, og har man ikke gode relasjoner *gjør man ikke hverandre gode*.

Mentoringprogrammet på OsloMet er en del av lederutviklingsprogrammet hvor man prøver ut mentoring for nye ledere slik at de raskere kan finne sin plass i rolle som leder i akkurat denne utdanningsinstitusjonen. Mentoring handler om en relasjon hvor man skal få ut det beste i hverandre, spesielt på jobb, som er fokus i et lederutviklingsprogram. Mentoring er en form for relasjonsledelse.

I denne oppgaven skal jeg se litt nærmere på hvordan mentor og adept får i gang den gode samtalen, eller dialogen, i sin relasjon i Mentoringprogrammet på OsloMet, sett fra mentors perspektiv. God dialog skal fasilitere læring i bedriften gjennom gode relasjoner – i denne undersøkelsen mellom mentor og adept – og skal bidra til noe positivt for hele universitetet.

## 1.2 Problemstilling og annen teori på området

Jeg er opptatt av den enkelte mentor/adeptrelasjon og hvordan dialogen foregår slik at begge kan få mest mulig ut av forholdet. Da må man finne ut av hvordan man får i gang «den gode samtalen» og hvordan man får «ekte» kontakt med den man er i dialog med. Mentoring

handler om å gjøre hverandre god gjennom samtale og dialog. Mentoringprogrammet skal bidra til å oppnå en god relasjon mellom mentor og adept som igjen gjennom forholdet skal blant annet muliggjøre erfaringsutveksling, nettverksbygging, gode lederskifter og utvikling av OsloMet som organisasjon. Denne undersøkelsen har funnet sted blant mentorer på OsloMet gjennom å delta på samlinger for mentorer (ikke adepter) og gjennom intervjuer av disse mentorene etterpå. Den blir et mentorperspektiv på dialog og organisasjonsutvikling. Det er ikke sikkert at adepter hadde hatt et annet syn på problemstillingen, men de har altså ikke blitt spurt i denne omgangen.

Problemstillingen har fokus på god dialog og gode relasjoner og utbyttet av dette for organisasjonen og er som følger:

*«Hvordan kan mentoringprogrammet bidra til å utvikle ledelse ved OsloMet?»*

Dette belyses gjennom følgende to forskningsspørsmål:

1. *Hvordan få i gang den gode og konstruktive dialogen i relasjonen mellom mentor og adept? og*
2. *Hva lærer mentor og adept gjennom programmet og som er nyttig i lederrollen og nyttig for OsloMet?*

Jeg har fordypet meg i teorier fra David Clutterbuck, en av verdens ledende fagpersoner innen fagfeltet mentoring. I sin bok «Everybody Needs a Mentor» skriver han at de som drar nytte av mentoring er adepten, mentor, organisasjonen selv og ikke minst adeptens nærmeste leder i linjen (Clutterbuck 2001:32). Hvordan dette skjer for mentor og organisasjonen skal jeg se nærmere på i teoridelen og i analysen av dataene fra undersøkelsene. I tillegg har jeg brukt Carl Rogers teorier rundt klientsentrert psykologi når det gjelder menneskeinteressen og motivasjonen til å bli mentor og ønsket å hjelpe andre mennesker å bli gode, Spurkeland til å belyse noen av dimensjonene i relasjonsledelse som er nødvendige for å få til god dialog mellom mentor og adept og Jennybeth Ekeland (lederen på mentoringsamlingene på OsloMet) og som har skrevet en bok som heter «*Mentoring. Lærende allianser i Ledelse*». Denne boken inneholder teorier om mentoringprogrammer og hvilken nytte de kan ha for organisasjoner samt teknikker for mentorer til bruk i sitt arbeid som mentor.

### 1.3 OsloMet – storbyuniversitetet – bakgrunn for case

OsloMet – storbyuniversitetet (før dette Høgskolen i Oslo og Akershus) fikk universitetsstatus 12. januar 2018. Denne akkrediteringen markerte slutten på en over ti år lang søknadsprosess som hadde involvert studenter, ansatte og eksterne instanser og statusen skal være et virkemiddel for å øke kvalitet i kjernevirksomheten utdanning og forskning gjennom:

- Økt attraktivitet for studenter og ansatte
- Økt attraktivitet på eksterne konkurransearenaer
- Økt omstillingsevne gjennom økte fullmakter som gir institusjonen mulighet til å omstille seg raskere for å møte samfunnets behov (OsloMet, 2017).

OsloMet består i dag av 4 fakulteter, 25 institutter og 2 sentre og er lokalisert på 3 studiesteder – Sandvika, Kjeller og Pilestredet. Studietilbudet omfatter 52 bachelorprogrammer, 33 masterprogrammer og 6 doktorgradsprogrammer. Studiested Pilestredet ble opprettet i 1994 da Høgskolen i Oslo ble etablert som et resultat av en sammenslåing av mange mindre profesjonsrettede statlige utdanningsinstitusjoner spredt over helt Oslo. Etter den tid har det tilkommet institutter og sentre som hadde eksistert på egenhånd fra før. Disse sammenslåingene og omorganiseringene har resultert i at det eksisterer mange ulike miljøer og kulturer og at enhetene både er organisert på ulike måter og at man utfører mange oppgaver på ulike måter. I tillegg er virksomheten todelt i at det eksisterer en faglig virksomhet som består av forskning og utdanning og i tillegg har man en administrasjon på tvers av alle enhetene som er relativt stor. Det finnes da både faglige og administrative ledere og disse kan ha relativt ulike tilværelser på institusjonen.

### 1.4 Ledelse i akademia

I løpet av de siste årene har det skjedd en rekke endringer når det gjelder ledelse i akademia. Mens både toppledere og mellomledere i universitets- og høgskolesektoren før var valgte ledere, er de fleste nå ansatt på åremål, noe som er ment å styrke lederskapet i institusjonene og bedre måloppnåelsen (Skorge og Svantesen 2016:157). Noen institusjoner har også toppledelse som er ansatt på åremål, slik det er på OsloMet. På OsloMet er rektor og de to prorektorene ansatt på åremål og det samme er dekaner, instituttledere og studieledere. Åremålsperioden er på 4 år og man kan maksimalt inneha stillingen i 3 perioder – etter å ha gjennomgått en ny søknadsprosess for hver periode.

Ledelse i en kunnskapsorganisasjon kan være krevende og det er heller ikke slik at man nødvendigvis er så godt rustet for lederrollen når man går inn i den (Skorge og Svantesen 2016:169), både for faglige og administrative ledere. Rent administrative lederstillinger er faste og de som blir ansatt har oftest utdanning innen ledelse og har ofte ledererfaring fra andre steder. De kan likevel mangle erfaring i å være leder i en kunnskapsorganisasjon og derfor ikke ha så god innsikt i hvordan det er å være faglig leder.

Noen faglige ledere på disse institusjonene har ikke formell lederkompetanse, men de har til gjengjeld sterk faglig kompetanse fra sin akademiske bakgrunn og fra sine akademiske stillinger som ofte kan være i den samme organisasjonen de blir faglig leder i. Akademiske miljøer verdsetter fagkunnskap, og «faglig pondus» fremmer legitimitet på samme måte personlige egenskaper og mer generell lederatferd og bidrar til å bygge autoritet i lederrollen. Lederfunksjonen i kunnskapsorganisasjoner er på mange nivåer preget av hyppige rollebytter for lederne og de får ofte som oppgave å lede ansatte som kan mer enn en selv. Det er i tillegg vanskelig å ta avstand fra det faglige arbeidet i og med at omgivelsene forventer at man skal være faglig sterk og i tillegg være en god leder. Mange faglige ledere opplever det å gå inn i lederrollen for første gang som et slags personlig identitetsskifte (Skorge og Svantesen 2016:160).

### **1.5 Lederutvikling på OsloMet**

På OsloMet er ledelse og lederutvikling viktige virkemidler for realisering av målsetninger innen samfunnsoppdraget. Oslo Met har et virksomhetsinternt lederutviklingsprogram som består av målgruppedefinerte programmer, driftsintegreerte aktiviteter og en kursportefølje for lederopplæring (OsloMet, 2017).

På OsloMets nettsider står det at lederutviklingen skal bidra til at universitetets ledere har oppdatert og relevant kompetanse i møte med endrede krav. Det virksomhetsinterne lederutviklingsprogrammet har som formål å legge til rette for at lederne, enkeltvis og samlet, vedlikeholder og utvikler sin lederkompetanse. Programmet skal være tilpasset universitetets særpreg, målsetninger og utviklingsbehov og skal understøtte pågående prosesser på vei mot realiseringen av strategiske mål.

Lederutviklingsprogrammet har tilbud for alle eksisterende ledere i form av felles ledersamlinger for at lederne skal kunne bli kjent med hverandre og å få et internt nettverk med lederkollegaer. Det legges til rette for møteplasser hvor man kan diskutere dagsaktuelle

temaer, blir inspirert, utfordret på egen lederpraksis og få støtte fra lederkollegaer gjennom erfaringsdeling. Slike tverrgående møteplasser er med på å skape felles kultur og identitet og skape en «vi-følelse» i organisasjonen (OsloMet, 2017).

Fokus i lederutviklingsprogrammet er derfor utvikling av gode lederskifteordninger ved å blant annet en intern mentorordning som skal gi støtte til nye ledere.

## 1.6 Mentoringprogrammet

Mentoringprogrammet er en del av det overordnede lederutviklingstilbudet ved OsloMet og en oppfølging av satsingen på gode lederskifter. Målgruppen er nye ledere på OsloMet, enten om de er førstegangsledere eller nye ledere ved OsloMet og/eller i universitets- og høyskolesektoren. Intensjonen er å støtte nye ledere i prosessen med å forstå og fylle sin lederrolle i sin kontekst. Samtidig er det et klart mål at også mentorene får et klart utbytte av å delta gjennom at mentor og adept inngår i en læringsallianse som er utviklende for begge parter (OsloMet, 2018).

Mentoringprogrammet er virksomhetsinternt, hvilket betyr at tilbudet er kontekstnært, bidrar til å knytte varig nettverk på tvers og fremmer forståelse og videre utvikling av OsloMet som organisasjon. Programmet skal være lett å være med på, både som mentor og adept. Mentor er en erfaren leder som selv har vært igjennom prosessen den nye lederen går inn i. Adepten er den nye lederen som enten er i starten av sin lederkarriere og/eller ny på OsloMet. Både adepter og mentorer deltar på egne samlinger (ikke sammen) som ifølge det som står på nettet på OsloMet har forventingsklargjøring, gjennomgang av rollene, tips og råd og faglig påfyll som tema.

På samlingene der jeg deltok var det altså kun mentorer og de var ledet av Jennybeth Ekeland, seniorrådgiver i AFF (Stiftelsen Administrativt Forskningsfond ved Norgres Handelshøyskole). Ekeland har skrevet boken *Mentoring. Lærende Allianser i ledelse (2014)*, som ble delt ut til deltakerne på samlingene. Boken er et resultat av hennes erfaringer basert på praktisk erfaring, iakttagelse og teoretisk forankring når det gjelder mentoring som tilnærming innen ledelses- og organisasjonsutvikling (Ekeland, 2014: forord).

Deltakerne på mentorsamlingene var fra flere ulike nivåer på OsloMet, og de var både faglige og administrative. Etersom det var kun mentorer, var der ingen som var i en mentor-adept relasjon seg imellom fra før, og alle hadde derfor samme perspektiv - mentorperspektivet.

Samlingene hadde både «forelesning» fra Jennybeth Ekeland, øvelser og erfaringsutveksling. Jeg deltok ikke aktivt i øvelser eller erfaringsutveksling, men fulgte med på hva som ble sagt. Mitt overordnede inntrykk fra dette var at dette var meget dyktige fagfolk og ledere som alle var motivert til å være mentor og at de alle ønsket OsloMet (HiOA på det tidspunktet) vel. Dette i seg selv motiverte meg til å finne mer ut av hva mentoring og relasjonsledelse/relasjonskompetanse er og hvordan man etablerer gode relasjoner i denne sammenhengen og generelt både på jobb og privat.

## 2 Teori

Mentoringprogrammet skal bidra til læring hos deltakerne slik at de kan utvikle seg selv og ta erfaringene med seg videre ut på arbeidsplassen og generelt i livet. Programmet skal også bidra til at organisasjonen lærer i samspill med sine omgivelser ved at ansatte tar med seg sine erfaringer i mentoringrelasjonen og innsikten de får gjennom programmet og bruker dette i til å utføre jobben på en bedre måte. Det forskes mye på læring og forutsetningene som må være tilstede når voksne og organisasjoner skal lære og dette henger tett sammen med læringspsykologien.

Mye av teorien rundt mentoring baserer seg på moderne læringspsykologi, spesielt Carl Rogers, en av USA's fremste psykologer som har hatt stor innflytelse med hensyn til å endre psykologiens perspektiv fra en patologisk og freudiansk orientering til en orientering preget av et *positivt menneskesyn* (Ekeland 2014:143).

Jeg skal først gå inn på hvorfor jeg synes det positive menneskesynet er viktig før jeg presenterer mentoring som en form for relasjonsledelse og redegjør for hvilken kompetanse som er nødvendig for å utøve god relasjonsledelse, for eksempel god dialog. Deretter skal jeg knytte dette opp mot teori om hvordan dette er av nytte for organisasjonen som helhet.

### 2.1 «On becoming a person» - Carl Rogers

Carl Rogers begynte utviklingen av en klientsentrert psykologi på 1940-tallet. Han var opptatt av at terapeuten må være genuint interessert og *autentisk* i sin tilnærming til sin klient og lytte aktivt for å kunne forstå klienten og dennes perspektiv. Klienten er i sentrum, i motsetning til problemet. Han skriver i sin bok «A therapist's view of psychotherapy – on becoming a person» (1967) at han gjennom sine mange år som psykolog har gått fra å spørre seg «Hvordan kan jeg helbrede denne personen?» til «Hvordan kan jeg bidra med en relasjon som denne personen kan bruke til sin egen personlige vekst?» (Rogers 1967:32). Hans tanker rundt forholdet til den han prøver å hjelpe, etter mange års erfaring som psykolog, er at mennesker i bunn og grunn har en positiv retning. Dette vil si at uansett problem, selv hos de som har oppført seg mest destruktivt og umodent, så er retningen mennesker beveger seg i positiv, konstruktiv, mot *selvaktualisering*, vekst mot modenhet og mot sosialisering (Rogers 1967:26).

Rogers skriver også at han mener at jo mer et individ føler seg forstått og godtatt, desto mer dropper han/hun «falske fronter» som han/hun har møtt livet med og begynner å bevege seg i denne *positive retningen*. I tillegg til at man beveger seg i positiv retning er man i konstant «flyt» basert på sine tidligere erfaringer alltid på vei til å «bli noe», bli en person. Han legger til at de mest motiverende og forfriskende opplevelser han har hatt i sitt arbeid har vært de prosesser hvor han har innsett og opplevd at selv de som har oppført seg negativt, i bunn og grunn har disse tendensene for bevegelse mot positivitet helt ned på et dypt nivå (Rogers 1967:27).

Han har skrevet mye i sin bok om hvordan bidra til personlig vekst i en relasjon og oppsummerer det slik:

«Hvis jeg kan lage et forhold karakterisert (fra min side) av ekthet og transparens, hvor jeg *er* mine ekte følelser, hvor jeg varmt godtar og aksepterer den andre personen som et separat individ og hvor jeg evner å se verden og den andre i relasjonen som han ser det selv, da vil denne kunne se og forstå seg selv på en annen måte enn før, bli bedre integrert, kunne fungere mer effektivt, bli mer slik han ønsker, bli mer uavhengig og selvsikker, bli mer forståelsesfull og kunne godta andre bedre og vil kunne håndtere livets utfordringer bedre» (Rogers 1967: 38).

Jeg har valgt Carl Rogers og klientsentrert psykologi fordi at han tar et positivt utgangspunkt når han skriver om mennesket og bevegelsen mot det positive. Dette er noe som jeg tenker er nødvendig for å komme nærmere til bunns i hva det er som motiverer oss til å være mentorer, hva er det som får oss til å ønske å hjelpe andre, og hva er det som gjør at man er genuint interessert i det andre mennesket i relasjonen. I ordet hjelperelasjoner ligger det noe positivt og jeg mener at relasjonsledelse også er positivt ladet, men hva er det som gjør at det er ekte og genuint? Man leser mye om å være autentisk og genuint interessert, men hvor kommer det fra? Jeg har begynt å finne litt svar på dette via disse teoriene om den positive retningen og antagelsen om det grunnleggende positive i mennesket. Dette er etter min mening helt grunnleggende for å kunne utøve god relasjonsledelse og deriblant mentoring, slik at vi kan bevege oss fremover mot god organisasjonsutvikling og positive endringsprosesser.



## 2.2 Relasjonsledelse

### 2.2.1 Bakgrunn

Relasjonsledelse har som hensikt å lede fokus inn på det *mellommenneskelige* i ledelse. En som har forsket og skrevet mye rundt denne typen ledelse og er Jan Spurkeland, norsk forfatter, kulturarbeider og kursholder med over 30 års erfaring innen lederutvikling og organisasjonsutvikling. Spurkeland skriver at hans tilnærming er at området og fagfeltet krever ydmykhet og respekt, slik at man ikke går inn i ledelse for å demonstrere makt og styrke, men for å påvirke det likeverdige mennesket (Spurkeland 2017:11).

Relasjonsledelse er hans svar på den norske og nordiske måten å lede mennesker på og argumenterer for at det er en slik ledelse som fungerer best i «vårt demokratiske hjørne av verden» (Spurkeland 2017:188) og at andre mere tradisjonelle og målstyrte lederteorier står for fall. Han viser til undersøkelser i Danmark, blant annet, hvor han har testet hvem denne lederstilen treffer best og har kommet frem til at relasjonsledelse er et svar på en nordisk demokratisk ledelsesform og at det er disse tre landene (Norge, Sverige og Danmark) som er mest modne fordi de har den nødvendige demokratiske grunnvullen på plass. I dag vil mange flere være med på å dele makt og ansvar og dette handler om å involvere flere i en ledelsesstil hvor det anerkjennes at menneskene er avhengig av hverandre og at det er i det relasjonelle samspillet at de beste prestasjonene blir skapt. Ledere skal være prestasjonshjelpere, kommer litt tilbake til dette senere, om *hvordan gjøre andre gode* og hvordan gå fra posisjon til relasjon.

### 2.2.2 Elementer i relasjonsledelse

Relasjonsledelse tar utgangspunkt i et positivt menneskesyn som tilsier at medarbeidere ønsker å gjøre sitt beste for å bidra til å oppnå organisasjonens mål. Menneskene er den viktigste ressursen og må motiveres til å utnytte og utvikle sin kompetanse og dermed blir lederen i større grad et personalmenneske enn i mange andre ledelsesteorier. I bunnen for menneskesynet ligger en grunnleggende respekt for andre mennesker og tilnærmingen i relasjonsledelse er at lederen trenger både utdanning og talent. Man må ha en viten om at ingen er mer verdt i kraft av sin stilling eller status, kun i kraft av sin personlige påvirkning og innsats. Relasjonsledelse er en menneskeorientert lederstil som tradisjonelt sett har sitt motstykke i oppgaveorientert lederstil. Grunnleggende for dette menneskesynet er også at

mennesker liker å jobbe sammen og å lære av hverandre. Det er viktig å dele makten, på denne måten blir vi også mer produktive, ved å løfte hverandre og jobbe i team (Spurkeland 2017:47).

I tillegg til positivt menneskesyn mener Spurkeland at relasjonsledelse også må ha to andre elementer - bevissthet om en avhengighet av hverandre i relasjonen og bevissthet om relasjonelt mot. Kort oppsummert er denne avhengigheten ikke å forstå som ufrihet eller bånd som hindrer handlefrihet, men heller som betydningen av et aktivt og kreativt samarbeidsforhold til menneskene i den settingen der de befinner seg (Spurkeland 2017:49). I begrepet mot ligger ikke dristighet, men evnen og viljen til å møte mennesker ansikt til ansikt. Relasjonelt mot går på ren psykisk styrke og vilje til å møte andre mennesker når dette kjennes ubehagelig, det er mobilisering av en indre kraft som trengs for å gå inn i vanskelige samtaler eller lignende krevende rasjonelle situasjoner. Derfor handler relasjonsledelse ikke om å være myk og medgjørlig, men å handle i full åpenhet med dem du må se i øynene (Spurkeland 2017:53) i tillegg til å ikke unngå samtalen.

### 2.2.3 Ferdigheter i relasjonsledelse - dialog

For å arbeide med relasjonsledelse som grunnfilosofi er kommunikasjon og ferdigheter knyttet til samhandling avgjørende. Måten vi snakker sammen på er av avgjørende betydning for hvordan jobben vi skal gjøre blir utført og for kvaliteten på det vi skal levere. *Dialogen* bygger relasjonen, skriver Spurkeland, og med dette mener han *den likeverdige og balanserte samtalen* eller som nevnt i innledningen, den gode samtalen til Helge Svare (2006). Samtalen som kommunikasjonsform skal tilstrebe likeverd som mennesker selv om lederen er i en organisasjonsmessig høyere posisjon. Dialogen (den gode samtalen) gir alltid en vinn-vinn-opplevelse der deltakerne føler seg sett og verdsatt (selv om det kanskje er den vanskelige samtalen og temaet dermed er vanskelig). Dialogen skal også gi trygghet til å si det en mener for å tilføye fordi trygghet og forutsigbarhet henger tett sammen med kreativitet og produktivitet.

### 2.2.4 Syv kommunikasjonsferdigheter i dialog

Spurkeland skiver i boken *Relasjonsledelse* om de 7 viktigste kommunikasjonsferdighetene i dialog (2017:61-2):

1. Lytte aktivt – søke etter meninger og prøve å forstå andre. Stille oppklarende spørsmål for å teste ut hva en selv oppfatter
2. Stille åpne spørsmål – spørsmål som starter med *hva*, *hvem* eller *hvordan* inviterer den andre til å fortelle og forklare
3. Vise anerkjennende atferd – oppmuntring til å si mer eller utdype er svært virkningsfullt. Dette kan være kroppsspråk som oppmuntrende blikk eller positive ord.
4. Bygge på andres tanker og idéer – det ligger anerkjennelse i at noen bygger på ens idéer, og ved å gjøre dette blir gruppen større enn summen av enkeltindivider ved at man også bruker alles innspill istedenfor å insistere på ens egne meninger
5. Involvere alle – viktig å være fasilitator og involvere alle i prosessen i dialogen. Dette er viktig for å sikre at ingen viktige innspill går tapt, noen trenger mer oppmuntring og tid for å delta aktivt
6. Avklare standpunkter – det er viktig å avklare hva andre mener (over 50% av all kommunikasjon blir misforstått helt eller delvis) spesielt i tverrfaglige grupper hvor man ikke har samme bakgrunn og kompetanse
7. Argumentere konstruktivt – ved å resonere rundt egne utsagn kan andre bedre forstå dem. Ikke argumentere i dominant stil.

Dialogen skiller seg fra diskusjon og debatt som kommunikasjons-/samtaleform fordi i diskusjon og debatt ligger det svært mye kamp og tar sikte på å skape en vinner og muligens en taper. Dialogen skal være konstruktiv og løsningsorientert og skal kombinere både argumentasjon (resonnement) og undersøkelse. Dialogen skal skape en vinn-vinn-situasjon for de som er i den relasjonen og relasjoner bygges gjennom *dialog* (Spurkeland 2017:65).

Vi har nå sett litt på hva relasjonsledelse er og litt om bakgrunnen. Vi har sett på at elementene i relasjonsledelse har et positivt menneskesyn som utgangspunkt og bevissthet om en avhengighet av hverandre i relasjonen og bevissthet om relasjonelt mot. I og med at relasjoner bygges gjennom dialog var det også viktig å nevne noen elementer i kommunikasjonen/dialogen som kjennetegner ferdigheter når det gjelder dialog. Spurkeland har skrevet mye om dette.

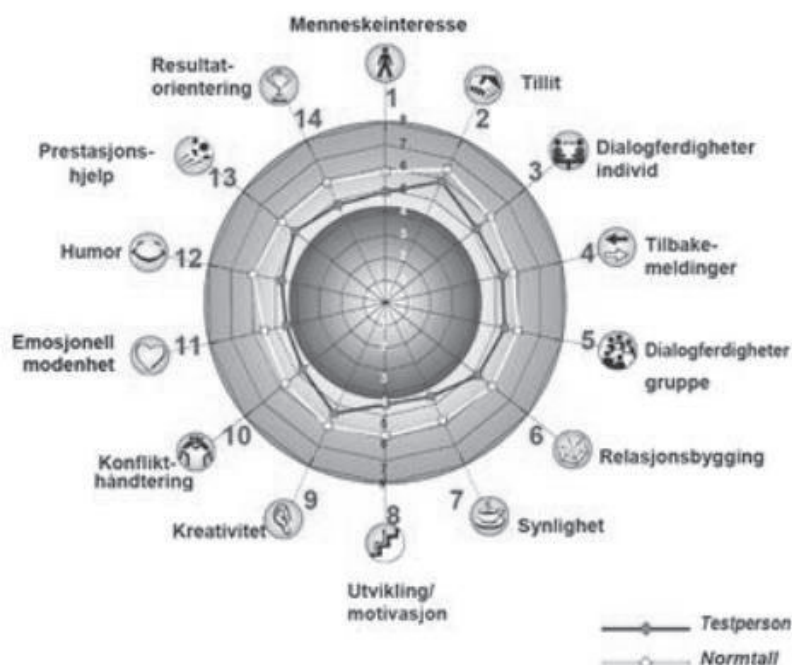
### 2.3 Relasjonskompetanse

Spurkeland har også skrevet boken *Relasjonskompetanse* (2012). Denne boken bygger på hans teorier rundt relasjonsledelse og redegjør for et måle- og samtaleverktøy, med 14

dimensjoner av ferdigheter som kan trenes og utvikles, som han kaller *relasjonskompetanse*. Hensikten for å utvikle verktøyet var å se om man kunne måle om lederes evner på disse områdene hadde sammenheng med deres resultatoppnåelse. Dette verktøyet blir nå mye brukt i forbindelse med blant annet lederutvikling, men også i skoleverket. Boken er en naturlig utvikling i form av fordypning, utvidelse og konkretisering av det han har skrevet om relasjonsledelse tidligere. Relasjonskompetanse ifølge ham er det som gjør at vi får kontakt og kan samhandle og er utslagsgivende for menneskers, herunder også lederes, evne til å påvirke. I forbindelse med utvikling av verktøyet definerte han relasjonskompetanse slik: *ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker*.

Dimensjonene er som følger: 1. Menneskeinteresse, 2. Tillit, 3. Dialogferdigheter - individ, 4. Tilbakemelding, 5. Dialogferdigheter i gruppe, 6. Relasjonsbygging, 7. Synlighet, 8. Utvikling/ motivasjon, 9. Kreativitet, 10. Konflikthåndtering, 11. Emosjonell modenhet, 12. Humor, 13. Prestasjonshjelp og 14. Resultatorientering.

## Relasjonskompetanse



Figur 1 - Radarhjulet som viser måleinstrumentet for relasjonskompetanse (Spurkeland, 2012).

I min oppgave skal jeg konsentrere meg om noen av disse dimensjonene, basert på det som er mest relevant for problemstillingen om hva som skaper god dialog i mellom mentor og adept i mentoringprogrammet på OsloMet og hvordan de mener denne dialogen og programmet er til nytte for dem og OsloMet. Jeg skal gå in på 1. Menneskeinteresse, 2. Tillit, 3.

Dialogferdigheter – individ og 13. Prestasjonshjelp. Jeg føler at disse utvalgte dimensjonene i modellen bygger mest opp under problemstillingen om hvordan Mentoringprogrammet som arena kan bidra til mentors evne til å skape god dialog med adepten og hvordan dette kan hjelpe dem og OsloMet som helhet.

Den siste dimensjonen 14. Resultatorientering er ikke en relasjonskompetanse, men en kontrolldimensjon for de 13 første dimensjonene for å understreke hensikten med relasjonskompetansen anvendt på ledelse i arbeidslivet. Relasjonskompetanse er en forutsetning for å mestre ledelsesoppgaven og for å skape gode resultater. Spurkeland har i sin undersøkelse som underbygger modellen med radarhjulet kommet frem til at den med all tydelighet viser at relasjonskompetanse hos ledere gir målbare resultater (Spurkeland 2012:317).

### 2.3.1 Menneskeinteresse

Inngangsporten, eller den første dimensjonen, til relasjonskompetanse er menneskeinteresse, som også er bakgrunnen for relasjonsledelse. Menneskeinteresse står først i radarhjulet for å markere det grunnleggende elementet i relasjonskompetanse, uten genuin menneskeinteresse er det mindre grunnlag for de andre dimensjonene. Dimensjonen er en humanetisk holdning som verdsetter mennesket på en helt annen måte enn andre ressurser i arbeidslivet og som fungerer som en paraply over de andre dimensjonene og har en overlappende karakter i forhold til flere av de andre (Spurkeland 2012:24).

Hovedkomponentene i Spurkelands menneskeinteresse er delt i fire relasjonsattributter, eller grunnleggende relasjonelle egenskaper, som representerer holdninger og evner (ikke konkrete ferdigheter) som er avgjørende for å starte relasjonsbyggende prosesser:

1. generell nysgjerrighet på mennesker
2. aktivt engasjement i andre mennesker
3. sosial intelligens

#### 4. evne til å vise positive følelser for andre.

Alle disse fire komponentene er positivt ladet og lederen eller personen som innehar dem søker gjerne aktivt etter informasjon om mennesker de møter og oppmuntrer andre til å fortelle om seg selv. De prøver å danne seg egne bilder av mennesker istedenfor og stiller seg mentalt åpne for andre å gi et positivt inntrykk (bevisst eller ubevisst) og lar ikke rykter bestemme hva en ser hos den andre personen. Personer med genuin menneskeinteresse prøver også å sette seg inn i og forstå hele 24-timersmennesket og investerer i relasjonen ved å bygge opp kjennskap til individets livserfaring. Ved å investere i dette bygger man opp respekt og ydmykhet og her kan ledere oppnå en dialog som gjør at ledelse kan bygges på kjennskap til det unike enkeltmennesket. Det handler også om en klokskap og et talent, sosial intelligens, som hjelper oss til å oppnå kontakt som det kan bygges videre på i relasjonen. Som nevnt tidligere kan alle disse komponentene, i likhet med egenskapene i alle dimensjonene, trenes på og bygges opp for å øke menneskers relasjonskompetanse og boken inneholder tips til dette, og går litt inn på hva man bør gjøre og hva man ikke bør gjøre.

#### 2.3.2 Tillit

Tillit er bærebjelken i alle relasjoner. Den er en følelse som utvikles gjennom interpersonlige erfaringer og bygges ved repeterte tillitvekkende handlinger (Spurkeland 2012:35). Tillit bygges opp over tid og dimensjonen er helt avgjørende for ledere for innflytelse og påvirkning. Ledere kan ifølge Spurkeland systematisk bygge tillit hos andre ved egen adferd og gjennom trening og uten denne tilliten er ledere hjelpeløse og uten legitimitet i lederrollen.

Tillit har mange aspekter. Vi kan snakke om tillit i alle relasjoner, både privat og i jobbsammenheng. I mentoringprogrammet er tillit et element som er ønsket mellom mentor og adept. I relasjonsledelse er forholdet mellom leder og den (ansatte) som blir ledet. I denne oppgaven er det ikke selve fenomenet tillit som skal studeres, men hva det er i dialogen og relasjonen som skaper tillit mellom mentor og adept. Derfor velger jeg å ikke gå dypt inn på hva tillit er, men heller å konsentrere undersøkelsen, og dermed teorien, om hvilke handlinger i en relasjon som kan øke tillit – da spesielt i mentor/adeptrelasjonen på OsloMet.

I boken om relasjonskompetanse oppsummerer Spurkeland sitt kapittel om tillit ved å vise til følgende resultater fra sin undersøkelse med måleverktøyet og ved å komme med noen råd og treningstips for å oppnå tillit i relasjonen. Undersøkelsen viste at norske ledere oppnår høye score på tillitsdimensjonen og han legger til grunn for dette at norske ledere får tillit som en

konsekvens av deres kunnskaps- og kompetansestyrke og som en følge av god moral, demokratisk sans og god personalpolitikk (Spurkeland 2012:56). Videre fant de at norske ledere delegerer godt og gir stor frihet – «utvist tillit gir tillit i retur, det er en del av demokratiets begrunnelse».

Råd og treningstips i *Relasjonsledelse* når det gjelder tillit (Spurkeland, 2012:56-57) går ut på å bygge tillit gjennom integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og ærlighet. Han skriver at det er viktig å etablere tillit ved første møte med nye mennesker og man kan skape fortrolighet og kjennskap gjennom personlige samtaler. Det er også viktig å vise at man husker tidligere samtaler og at man vet mye om den man samtaler med og at man bryr seg. Ettersom problemstillingen dreier seg om hvordan få i gang den gode og konstruktive dialogen mellom mentor og adept, noe som bygger på tillit, skal jeg se nærmere på Spurkelands tredje og dimensjon i måle-og-samtaleverktøyet, som handler om dialogferdigheter én til én (individ), samt se litt nærmere på kunsten å skape dialog under punkt 2.5 nedenfor.

### 2.3.3 Dialogferdigheter – individ

Den tredje dimensjonen i måle- og samtaleverktøyet i relasjonskompetanse handler om dialogferdigheter mellom individer. Kapitlet tar for seg samtaleferdigheter mellom to personer og ser nærmere på dialogens kjerne og samtalekunstens rendyrkede og enkle form. Samtaler i grupper er en annen dimensjon i modellen og jeg velger å holde den utenfor ettersom undersøkelsen handler om dialog mellom to personer og hvordan det oppstår tillit gjennom dialogen i mentor/adeptrelasjonen. Definisjonen av samtaleformen dialog er:

*Den balanserte og likeverdige samtalen* (Spurkeland 2012:59).

Dialog er, i motsetning til diskusjon og debatt som ikke handler om relasjonen, preget av balanse og likeverdighet på tvers av alle kulturelle og sosiale skillelinjer. Balanse betyr å gi plass og åpning for den andre parten i samtalen, ikke nødvendigvis lik fordeling i tid og rom, men nok til at ubalanse ikke oppleves eller oppleves som forstyrrende hemming eller hindring (Spurkeland 2012:61). Likeverdighet er en emosjonell registrering av aksept, respekt og genuin interesse for den andre som samtalepartner.

Dialog i relasjonsledelse kan ifølge Spurkeland både brukes som verktøy til å bygge en relasjon og som for eksempel et verktøy for å gjennomføre medarbeidersamtaler. I mentor-

adept forholdet skal dialogen være verktøyet til å bygge relasjonen (som i mentoringprogrammet på OsloMet i utgangspunktet kun skal bestå i ca. et år fra oppstart). I dialogen mellom mentor og adept er fenomenene balanse og likeverd like viktig som i andre relasjoner, som for eksempel i leder/ansatt-relasjonen eller i private relasjoner for å oppnå ønsket tillit i relasjonen. I denne oppgaven undersøkes dialogen og tilliten til hverandre i relasjonen opp mot læring av hverandre og organisasjonens læring. Spurkeland skriver dette kapittelet også om noen konkrete tips til hva som er viktig i dialogen og hva man kan gjøre for å skape rom for god dialog.

Spurkeland presiserer at det er viktig å være oppmerksom på at relasjoner går i lukkemodus etter hvert møte og må åpnes for hvert nytt møte (2012:71). Dette er spesielt kjennetegnende for mentor-adeptrelasjonen hvor partene som regel møtes kun én gang i måneden og sannsynligvis ikke ser hverandre mellom disse møtene. Han sier at vi stenger og åpner kanaler til hverandre hele tiden og at samtalsens startfase må gi forståelse for hverandres oppmerksomhetsfokus. Dette er viktig i en travel hverdag hvor det kan være vanskelig å finne tid og hvor man går fra ett møte til et annet. For å få meningsfull dialog må man «dra» den andres oppmerksomhet ut av den verdenen den er i og inn i en felles verden.

De fleste reagerer positivt på en myk start som løsprat om felles opplevelser eller forhold som berører en dypt (2012:70). Samtales første fase har som formål å skape felles fokus for de involverte ettersom begge trenger å legge vekk andre hjerneaktiviteter vi nettopp har brukt energi på. I dialogens første minutter er det ønskelig å etablere et du-jeg-forhold og dette er viktig for samtalsens videre forløp. Dersom man ikke gjør dette arbeidet skikkelig kan man oppleve å være i to forskjellige verdener til langt ute i samtalen, eller ikke å oppnå den gode dialogen i det hele tatt i løpet av samtalen. Det er viktig at kontakten for dialog er opprettet og at vi har ryddet plass til den. I tillegg må ulikt oppmerksomhetsfokus unngås. Dersom man opplever å ikke få god kontakt med samtalepartneren kan det være best å snakke om grunnen for dette enn å fastholde på møtets agenda eller eget behov for innhold (2012:70).

En annen ting som dette kapittelet (eller denne dimensjonen, *dialogferdigheter – individ*) i *Relasjonskompetanse* og som Spurkeland skriver at påvirker kontaktadferden er psykiske og fysiske forhold. Eksempelvis gir hele kroppsspråket en serie budskap om invitasjon eller avvisning. Tusen små signaler gjør hele forskjellen: øyenkontakt, kroppsspråk, likeverdighet og balanse fysisk i samtalen er viktige for å oppnå god kontakt og tillit i dialogen.



Denne dimensjonen eller relasjonskompetansen, *dialogferdigheter – individ* sammen med dialogferdigheter diskutert ovenfor under relasjonsledelse er elementer som er viktige for å bygge opp tillit mellom to samtaleparter i en relasjon. I denne undersøkelsen er det dette jeg ønsker å se nærmere på og har spurt om i intervjuene, i tillegg til prestasjonshjelp og mentoring og hvordan dette hjelper lederne i programmet å hjelpe andre og dermed OsloMet.

#### 2.3.4 Prestasjonshjelp

Et annet begrep som Spurkeland diskuterer er *prestasjonshjelp*. Jeg har valgt å bruke hans teorier og begreper ettersom han er en anerkjent norsk forfatter/underviser som har skrevet mye rundt relasjonsledelse og ferdigheter som ledere trenger for å utøve god relasjonsledelse og dermed også rundt det han kaller prestasjonshjelp. Begrepet prestasjonshjelp er hentet fra boken Relasjonskompetanse som et eget kapittel (Spurkeland 2012) og er mer utfyllende diskutert i boken *Prestasjonshjelp – hvordan gjøre andre gode?* (2011).

Hans definisjon på prestasjonshjelp er:

«Enhver personlig relasjonell påvirkning som får et annet menneske til å kjenne seg

- *psykisk sterkere*
- *mer kompetent*
- *i stand til å ta i bruk det beste i seg selv».*

Definisjonen overgår, ifølge ham, normale oppfatninger av coaching, veiledning og vanlige pedagogiske målsetninger. Prestasjonshjelp er et mer omfattende begrep enn disse fordi det handler om å få et menneske til å fungere bedre på hele spekteret av livets områder, det omfatter alt som omhandler det hjelpende sinnelaget. Likevel så skriver han mye om coaching (det meste stoffet som er skrevet rundt coaching kommer amerikanske kilder og amerikansk kultur) ettersom utdanninger i coachingferdigheter er godt etablert også i Norge og er grunnleggende for prestasjonshjelp, som tar hjelpe relasjonen ett skritt videre.

Relasjonskompetanse og prestasjonshjelp inneholder noen av de viktigste holdninger, evner og ferdigheter i coaching - spesielt tillit, relasjonelt mot, dialogferdigheter (aktiv lytting, spørreteknikker, undersøkelse og tilbakemelding).

Litt av bærebjelken i prestasjonshjelp (og relasjonskompetanse generelt) er at vi er hverandres prestasjonshjelpere når vi inngår gode relasjoner. Hver gang en relasjon eller en mellommenneskelig situasjon har en *positiv* påvirkningsmulighet i seg, vil sjansen til

prestasjonshjelp oppstå. Prestasjonshjelp er derfor noe positivt man kan gi til andre og kan motta fra andre. Mennesker lærer av hverandre fordi prestasjonshjelp er tilgjengelig i det positive forholdet og vi utvikler hverandre fordi vi begge er sjenerøse og vil den andres beste (Spurkeland 2011:100).

Noe av hensikten med relasjonsutvikling er at partene gjensidig skal utvikle hverandre. Vi etablerer forhold, samarbeid og jobbforhold fordi det blant annet skal oppstå noe positivt i det mellommenneskelige, og det positive er gjerne prestasjonshjelp. Hvis vi utvikler en sjenerøs, likeverdig relasjon gjør vi hverandre gode (Spurkeland 2011:100). Det er her jeg tenker at det positive menneskesynet og relasjonskompetansen menneskeinteresse kommer inn i tillegg til Carl Roger's autentiske tilnærming til klienten, som nevnt tidligere. Teoriene rundt fenomenet at mennesker er programmert til å bevege seg fremover og i positiv retning legger jeg også til grunn når jeg undersøker hvordan mentor og adept kommuniserer og hvordan de oppnår god dialog og mentoring. Mennesker vil hverandre vel og ønsker sjenerøse og likeverdige relasjoner. Hvis man ikke tror på dette, vil ingenting innen relasjonsledelse og relasjonskompetanse fungere.

## 2.4 Mentoring

Jeg skal se litt nærmere på mentoring som virkemiddel innen relasjonsledelse og som verktøy for å praktisere og bygge opp god relasjonskompetanse hos ledere. Litteraturen som ligger til grunn for mentoringsamlingene jeg observerte og som mentorene jeg intervjuet deltok på går inn på mentoring og hvordan man som mentor kan hjelpe sin adept.

I følge Ekeland (2014:forord)) finnes det ulike tilnærminger og forståelser av hva mentoring er, og at hennes tilnærming er påvirket av mange års arbeid som konsulent innen ledelses- og organisasjonsutvikling. Hun er opptatt av hva som gir læring og utvikling både hos enkeltpersoner så vel som i organisasjoner og baserer mye av sitt arbeid på Carl Rogers humanistiske psykologiske teorier som hviler på en tro på personlig vekst og tillit til enkeltpersoner og deres muligheter (Ekeland:2014). I tillegg er hennes syn på mentoring preget av David Clutterbuck, verdens ledende fagperson på området om læring og utvikling av personer og organisasjoner.

Mentoring er et begrep som har nærmere 3000 års historie, det er ikke noe nytt, det går helt tilbake til gresk mytologi at mennesker hadde en mentor. Tradisjonelt fokuserte mentoring på at det var adepten som skulle lære av mentoring, det var altså basert på en enveis læring hvor

adepten lærte av mentors erfaringer. Omfattende forskning i senere år (i USA og England) har imidlertid bidratt til endret innhold, fokus og struktur innen mentoring.

I Norge har man i de 15 seneste årene merket økt interesse for mentoring, både i offentlig og privat virksomhet. Ledere oppgir at de gjennom mentoring får økt selvinnsikt, blir tryggere på seg selv og får hjelp til prioriteringer (Ekeland 2014:21). Ekelands bok «*Mentoring. Lærende allianser i ledelse*» beskriver *utviklende* mentoring, eller mentoring i et utviklingsperspektiv. Her er mentoring er en gjensidig læringsprosess, hvor mentor og adept skal lære av hverandre og gjøre hverandre gode, det skal være en lærende allianse. Forholdet skal være basert på likeverd og samarbeid og mentor trenger i utgangspunktet ikke være mye mer erfaren enn adepten som person, men vedkommende bør ha mer erfaring innen det spesifiserte adept skal lære om. Under mentoringsamtalene kan mentor bruke de dialogferdigheter som beskrevet tidligere for at både mentor og adept skal få mest mulig læring ut av forholdet.

## 2.5 Utbytte av mentoringen for adept

I følge Clutterbuck (2001:38) har adepter blant annet følgende utbytte av mentoring:

- Lettere å komme seg inn i jobb som nyutdannet eller hvis man flytter til et nytt land
- Økt selvtillit
- Få innsikt i formelle og uformelle nettverk i organisasjonen
- Karriereutvikling og forfremmelse
- Lederutvikling.

## 2.6 Utbytte av mentoringen for mentor

Clutterbuck (2001:44) peker på de fem nyttigste kildene til utbytte for mentor. Disse er

- Læring gjennom erfaring, både ved å forklare intuitiv resonnering og ved å lytte til ulike perspektiver
- Muligheten til å få rom til refleksjon i en ellers travel hverdag
- Tilfredsstillelsen som kommer av å vite at en har gjort en forskjell for en annen person
- Den intellektuelle utfordringen ved å jobbe med problemstillinger hvor de ikke trenger å føle personlig ansvar og som kan lede inn på ukjente territorier
- Økte ferdigheter og renommé i form av adepts opplevelse.

## 2.7 Utbytte av mentoringprogrammer i organisasjonen

Formålet med mentoring er, i tillegg til at mentor og adept skal lære og utvikle seg i jobbrollen, at de skal lære mer om organisasjonen de jobber i som leder.

Mentoringprogrammer har også som mål at deltakerne bedre skal forstå utfordringene i egen organisasjon og dermed også bidra til at organisasjonen blir mer effektiv og i større grad når sine mål. Deretter er intensjonen at adepter og mentorer skal gi noe tilbake til sine medarbeidere og kollegaer, og gjennom det bidra til at organisasjonen endrer seg i positiv retning (Ekeland 2014:132).

I følge Clutterbuck, som nevnt tidligere, er mentoringprogrammer i organisasjoner til nytte for både adept, mentor, organisasjonen som helhet og adeptens leder i linjen. Han skriver at utbyttet av mentoringprogrammer for selv organisasjonen primært er (Clutterbuck 2001:33):

- Enklere rekruttering og «induksjon» av nyansatte
- Økt motivasjon
- Forvaltning av organisasjonskultur
- Lederutvikling
- Forbedret kommunikasjon i organisasjonen.

Vi skal i drøftingen se på disse punktene opp mot det som kommer ut av intervjuene med informantene.

## 3 Metode

### 3.1 Forskningsdesign

I følge Johannessen, Tufto og Christoffersen (2016:69) betegnes det å ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres som *design*, eller nærmere bestemt *forskningsdesign*. Forskningsdesign er alt som knytter seg til en undersøkelse og skjer før eller er overordnet valg av metode.

I min studie har jeg valgt case som forskningsdesign og forskningen fant sted i en bestemt tidsperiode på noen måneder i et bestemt program på min arbeidsplass. En case kan i tillegg til et forskningsdesign også være et studieobjekt, som for eksempel et program i en organisasjon, en hendelse eller et tiltak (Johannessen, Tufto og Christoffersen 2016:205). I denne studien innebar dette å studere Mentoringprogrammet på OsloMet i en bestemt periode. Deltakerne i programmet jobber på fakultet eller forskningssenter, og jeg i fellesadministrasjonen på Avdeling for økonomi og jeg hadde derfor liten kjennskap til dem og deres arbeidsområder fra før.

I starten av mine undersøkelser fikk jeg være med på to identiske samlinger som skulle markere oppstarten av Mentoringprogrammet det året – i 2017. Disse samlingene var kun for mentorer og var ment som faglig input og trening for dem. De fleste hadde fått adepter allerede og hadde startet opp med samtaler, noen hadde ikke startet opp. Noen hadde holdt på lenge og var mentor for andre gang, men hadde kanskje ikke vært igjennom opplæringen enda. I tillegg til disse samlingene for mentorer, avholdes det nå samlinger for både mentorer og adepter sammen, men disse var jeg ikke med på. Fellessamlingene har muligens startet opp i senere tid fordi jeg hørte ikke om dem på det tidspunktet da jeg startet undersøkelsene mine.

I mine undersøkelser har jeg kun intervjuet mentorer og ikke adepter, så jeg har ikke innhentet data fra det andre perspektivet, adeptens perspektiv. Dette var fordi det passet seg slik i og med at jeg gjorde en forespørsel til HR-avdelingen om det var mulighet for meg å foreta en undersøkelse i lederutviklingsprogrammet, hvor det da passet at jeg tok del på mentorsamlingene og ikke på fellessamlingene for både mentorer og adepter.

Forskningsdesignet var et casestudium, et dybdestudium av et prosjekt/program i egen organisasjon, egen arbeidsplass, altså Mentoringprogrammet for nye ledere

på OsloMet. I denne forskningen er det et ønske å kartlegge hvilke variabler som spiller inn når vi skal få til god kommunikasjon mellom mentor og adept og prosessen innebærer utforming av en problemstilling, valg av teoretisk forankring, analyseenheter og datainnsamlingsteknikk og kriterier for å analysere og tolke dataene. Det blir et casestudium hvor vi setter ut for å beskrive forhold som innvirker på denne kommunikasjonen og på hva som gjør den god. Denne kartleggingen kan kanskje bidra til å programmet på OsloMet, men vi er ikke ute etter å løse et problem som eksisterer i dag eller å evaluere programmet i så måte. Det er et studium hvor man kartlegger situasjonen for god kommunikasjon for dette spesifikke programmet på dette universitetet. Jeg mener at case er egnet design for denne studien, ikke minst fordi casen også er selve studieobjektet.

### **3.2 Samfunnsvitenskapelig metode**

I min studie har jeg valgt en samfunnsvitenskapelig metode med kvalitativ tilnærming. Mens samfunnsvitenskapene har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten både i den lille verden (enkeltindividets hverdagerfaringer) og den store verden (verden utenfor oss selv) ser ut, dreier samfunnsvitenskapelig *metode* seg om hvordan vi skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016:25).

### **3.3 Kvalitativ tilnærming**

Jeg har valgt å bruke en kvalitativ tilnærming i mine undersøkelser fordi dette perspektivet tillater blant annet et fleksibelt forskningsopplegg mellom utforming av problemstilling, datainnsamling, analyse og tolkning av materialet. Perspektivet er særlig hensiktsmessig når vi ønsker å undersøke fenomener vi ikke kjenner særlig godt eller ønsker å forstå mer fylldigere, og typiske måter å samle inn data på kan som nevnt være for eksempel observasjon eller intervju.

Når det gjelder valg av metode er det opplagte svaret at problemstillingen og hvilke ressurser man ha til rådighet er avgjørende. Dersom man er interessert i hvordan mentorer opplever kommunikasjonen med sin adept og hvordan man får i gang en god samtale lar det seg ikke gjøre å kun måle dette i tall kvantitativt eller kun utføre en spørreundersøkelse, men her må man observere kommunikasjonen eller snakke med de aktuelle personene i form av gruppesamtaler eller intervju for å belyse hvordan de opplever dette. Jeg har derfor valgt

kvalitativ metode slik at jeg kan belyse problemstillingen om hvordan mentorer opplever dialogen med sin adept og hvordan de mener at dette programmet hjelper dem som ledere på OsloMet gjennom å intervju dem.

### **3.4 Kvalitativt intervju**

Antall informanter eller hvor omfattende intervjuene er spiller inn på hva man får ut av undersøkelsen og hvordan man strukturerer undersøkelsen. Med intervjuer er det naturlig å tenke at man ønsker å få samlet så mye informasjon som mulig fra et begrenset antall informanter. På denne samlingen var det kun mentorer, ikke adepter, og disse personene ble introdusert til meg og mitt prosjekt på samlingen. Mine observasjoner kommer til å bygge på data som kommer fram mellom informant og forsker, eller mentor og meg. I tillegg kan man si at jeg også har observert eller brukt observasjon som forskningsmetode ettersom jeg fikk være med på deres samlinger og kunne observere deres øvelser/gruppeoppgaver til en viss grad, men det ble ikke notert noe under disse øvelsene og jeg har ikke tenkt å drøfte hva jeg observerte fordi det ikke sier meg noen ting om hvordan de opplevde kommunikasjonen der og da.

### **3.5 Intervjuet**

#### **3.5.1 Semistrukturert intervjuform og intervjuguide**

Intervjuer kan være åpne eller strukturerte. I et åpent intervju skal informanten fortelle mest mulig om sin situasjon eller et fenomen uten at det er formulert spørsmål på forhånd. Dette ville her ha vært lite hensiktsmessig i og med at jeg ønsket å undersøke bestemte aspekter ved mentoringsamtalene. Metoden for datainnsamling ble derfor semistrukturerte intervjuer med intervjuguide. I det semistrukturerte intervjuet er samtalen fokusert mot bestemte temaer, her kommunikasjon og tillit i relasjonen, som forskeren har valgt ut på forhånd (Dalen 2011:26).

Semistrukturerte intervjuer passet spesielt bra til min studie ettersom problemstillingen ikke var helt tydelig for meg enda, og denne typen intervju tillater at informanten utdyper svarene sine fritt innenfor de aktuelle spørsmålene. Etter jeg hadde gjennomført tre intervjuer så jeg at jeg ønsket å utdype noen få av spørsmålene mer og sendte intervjuguiden ut til de tre som meldte interesse etter at jeg hadde sendt mail etter samlingen. Da opplyste jeg om at jeg ønsket å fokusere på noen bestemte spørsmål. I begrepet semistrukturert legger man også at man kan variere på rekkefølgen på spørsmålene avhengig av hvordan samtalen utvikler seg

(Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016:148). Dette passet rimelig bra for min studie fordi samtalen ofte løp over flere av spørsmålene samtidig og derfor var det ikke alltid nødvendig å stille spørsmålet på nytt, ettersom det av og til allerede var besvart et annet sted.

Mine intervjuer hadde en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, temaer og rekkefølge varierte. Informantene hadde forberedt seg i varierende grad og formulerte seg fritt med egne ord gjennom samtalen. Intervjuguiden hadde først konkrete spørsmål om programmet og samlingen før den gikk inn på den gode samtalen og hva dette betyr for dem. Til slutt kom det noen spørsmål rundt hvilke erfaringer de hadde gjort seg i løpet av programmet og om deres meninger om hvor nyttig programmet er for OsloMet. Spørsmålene ble utformet etter samlingene etter at jeg hadde fått et inntrykk av hvem informantene var og hva jeg var interessert i å spørre dem om etter å ha gått igjennom teorien på samlingen. Det var viktig å formulere spørsmålene slik at jeg skulle få så konkrete som mulig svar på det jeg ville studere, men uten at de ble for styrende for svarene.

### 3.5.2 Datainnsamling eller gjennomføring av intervjuet

Intervjuene ble gjennomført i en periode over flere måneder i senere halvdel av vårsemesteret i 2017. Jeg gjennomførte individuelle intervjuer fordi jeg ønsket at informantene skulle føle seg frie til å si akkurat det de tenkte og ikke bli påvirket av at andre lytter til det de svarte. Under samlingene hadde vi en slags gruppesamtale og det foregikk også observasjon, men jeg har valgt å ikke ta dette med i mine studier.

Jeg benyttet lydopptak av intervjuene fordi jeg var alene om studien og var redd for å gå glipp av viktige poenger i samtalen eller å glemme ting som ble sagt. Jeg snakket om at jeg skulle ta opp samtalen før intervjuet startet, i tillegg til at det var på forhånd informert om at intervjuene ville bli tatt opp. Telefonen lå på bordet og det var ikke påfallende at samtalen ble tatt opp ettersom de fleste er vant til å ha en telefon liggende foran seg. Etter intervjuene ble opptakene transkribert og slettet fra opptakeren.

Det var viktig å være fokusert på informanten og på intervjusituasjonen og dersom jeg skulle ha notert under samtalen kunne jeg også ha gått klipp av mimikk og kroppsspråk. Intervjuet handlet også i utgangspunktet om hvordan få i gang en god samtale og hvordan opparbeide seg tillit i kommunikasjonen. Det er min mening at man ikke oppnår god kommunikasjon hvis man kun sitter og noterer og ikke kan vie informanten, eller adepten for den saks skyld, sin fulle oppmerksomhet. Jeg gjorde et testintervju med opptakeren (telefonen) på en bekjent først ettersom jeg aldri hadde brukt den funksjonen på telefonen før og ettersom jeg ikke ville



ende opp i en situasjon hvor jeg møtte på tekniske utfordringer. I tillegg testet jeg hvordan jeg kunne lagre opptaket og høre på det etterpå. Testobjektet/bekjenten ga meg også noen tips og konstruktive tilbakemeldinger på spørsmålene. Dette opptaket ble slettet.

Intervjuene ble gjennomført på kontoret til informantene i alle tilfellene bortsett fra ett. Dette var fordi vedkommende delte kontor med noen andre og vi satte oss på kjøkkenet på avdelingen. Jeg ønsket ikke å oppta for mye av informantenes tid og fant det derfor for hensiktsmessig å gå bort til dem. De første tre intervjuene tok opptil en time, mens de tre siste tok ca. en halv time hver. De kunne sikkert ha vært lenger, men følte på at jeg ikke ville oppta for mye av deres tid og følte meg ydmyk overfor deres oppmerksomhet, spesielt etter å ha sett deres kalendere i forbindelse med booking av møtene. Alle møtene fant sted på studiested Pilestredet, på ulike enheter, alle fakultetene var representert. Noen av informantene hadde jeg snakket med før og noen av dem kjente jeg kun ved navn.

### **3.6 Informanter**

#### **3.6.1 Utvalgets størrelse**

Ved valg av informanter må man ta hensyn til utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering. Her er det viktig å tenke nøye igjennom hvilket datamateriale som kan gi et godt nok grunnlag for å svare på problemstillingen. Intervjuer er fyldige beskrivelser som kan belyse problemstillingen fra flere sider avhengig av antallet informanter.

Utvalget må være stort nok til å belyse problemstillingen og antallet vil være avhengig av kvaliteten på kvaliteten på intervjuene som er gjennomført ifølge Johannessen, Tuft og Christoffersen (2016:114). I tillegg skriver de om et metningspunkt der det ikke lenger har noen hensikt å intervjuer eller observere flere informanter fordi de sannsynligvis ikke vil tilføre ny informasjon.

Teorien sier ikke mye om akkurat hvor mange informanter som det er hensiktsmessig å ha, altså ingen øvre eller nedre grense, men i uskrevne regler utviklet av praksis sier at 10-15 informanter er vanlig for mindre prosjekt (2016:114). I mitt prosjekt følte jeg at det vanskelig å vite på forhånd hvor mange informanter jeg trengte, men startet i samråd med leder for Mentoringprogrammet med 3 stykker og fylte etterpå på med 3 nye informanter til for å utdype enkelte spørsmål. I Mentoringprogrammet fantes det heller ikke 10-15 deltakere som jeg tenkte kunne være villige til å bli intervjuet og startet derfor med et lite utvalg. I følge

Johannessen, Tufte og Christoffersen (114) er det viktigere å skaffe et relevant antall av informanter enn å skaffe mange.

### 3.6.2 Utvalgsstrategi

Strategien for utvelgelse var å intervjuere mentorer og ikke adepter som hadde vært med på samme samling og opplæring som meg selv. Jeg fikk være med på deres oppstartsamling og fikk boken som kursholder hadde skrevet og som ble delt ut til alle deltakerne. Alle mentorene i programmet er ledere som enten har vært på OsloMet lenge eller som har vært ledere lenge andre steder. Noen hadde vært mentorer før i andre programmer og noen var nye til akkurat denne rollen så deres erfaring var varierende i akkurat denne konteksten, men jeg følte at dette ikke har noe å si ettersom det er en annen dimensjon som er problemstillingen, nemlig kommunikasjon mellom to ledere som fortest mulig skal få tillit til hverandre.

Man kan si at utvelgelsen av informanter var noe tilfeldig fordi noen meldte seg frivillig og andre ble spurt, men jeg hadde likevel et klart mål og en klar strategi fordi jeg først bestemte meg for hvilket program jeg skulle studere, så hvilket perspektiv undersøkelsen skulle ha - mentorens – og etter dette ble informantene satt sammen av personer som var til stede på denne samlingen hvor alle hadde et felles mål. Det kan muligens være en ulempe å foreta en kvalitativ studie i egen organisasjon ettersom det kan være mulig at man kjenner informantene til en viss grad, men jeg føler at dette ikke var et stort problem da disse mentorene allerede befant seg på samlingene og til stor grad meldte seg frivillig. Jeg kjente ingen av dem fra før, hadde kun hørt deres navn i ulike sammenhenger. En eller to av dem hadde jeg snakket med før i forbindelse med mine egne arbeidsoppgaver, men vi hadde ikke nær kjennskap til hverandre.

Johannessen, Tufte og Christoffersen sier det også på en litt annen måte (2016:117) at utvelgelse i en kvalitativ undersøkelse ikke bør ha utgangspunkt i *representativitet*, men i *hensiktsmessighet*. Jeg mener at i min studie er utvalget både representativt og hensiktsmessig i og med at jeg ønsket å studere kommunikasjon og mentoring og alle potensielle informanter var mentorer/ representerte Mentoringprogrammet, og det var hensiktsmessig i og med at informantene ble valgt ut fra Mentoringprogrammet som er selve casen i min studie.

### 3.6.3 Rekruttering av informanter

Informantene ble som tidligere nevnt rekruttert i Mentoringprogrammet på OsloMet. Da jeg kontaktet HR-avdelingen og spurte om det fantes et program eller et case jeg kunne studere,

nevnte de med én gang Mentoringprogrammet. Jeg fortalte at jeg var interessert i å studere fenomenet kommunikasjon og tillit i relasjonen mellom personer i samtale eller samarbeid med hverandre og ble dermed invitert til mentoringsamlingene. Det ble avholdt to identiske samlinger hvor konsulentfirmaet AFF sto for opplæringen av nye og gamle mentorer. Etersom jeg ble invitert til samling for mentorer og ikke til den for adepter, bestemte jeg naturlig nok at problemstillingen i min studie skulle ta mentors perspektiv.

På samlingene presenterte jeg meg selv og problemstillingen i studien. Det ble presisert at jeg hadde «taushetsplikt» overfor dem og at jeg ikke skulle diskutere hvem som hadde deltatt på samlingene eller hva som ble sagt der. Jeg skulle selvfølgelig også anonymisere eventuelle intervjuer. Under den første samlingen meldte to personer seg frivillig. Etter den andre samlingen hadde en til meldt seg. Jeg valgte å intervju disse tre personene i første omgang. I tillegg sendte jeg ut en invitasjon til alle som hadde deltatt på begge med informasjonsskriv og invitasjon til intervju. Etter å ha transkribert de tre første intervjuene ønsket jeg å belyse noen av spørsmålene ytterligere og kontaktet tre til som hadde meldt at de kunne stille til intervju etter å ha fått mail fra meg. Da hadde jeg intervjuet alle som meldte interesse, til samme seks stykker av ca. 20 deltakere. Jeg tenkte at dette var nok for å belyse problemstillingen min og finner at dette er i tråd med Johannessen, Tuft og Christoffersens (2016:114) om at når vi jobber kvalitativt forsøker vi å få mye informasjon (data) om et begrenset antall informanter, som nevnt tidligere. Mitt utvalg ble relativt homogent i og med at alle sammen er mentorer og ledere på OsloMet og jeg tenkte at hadde ganske likt utgangspunkt ettersom de alle hadde vært mentor før, enten flere ganger eller i hvert fall én gang.

### **3.7 Forskerens etiske og juridiske ansvar**

I følge forvaltningsloven må ingen informasjon kunne tilbakeføres til en enkeltperson, informasjonen er taushetsbelagt, og resultater som inneholder personopplysninger skal formidles i anonymisert form og dette gjelder også undersøkelser av denne typen. Ingen av opplysningene som ble samlet inn i undersøkelsen var sensitive og prosjektet var derfor ikke konsesjonspliktig, men man dersom jeg hadde opplyst om hvilket fakultet mentoren jobbet på kunne det være mulig å finne ut av hvem de er dersom man satte ut for å gjøre det. Per nå er det kun opplagt av vedkommende er leder på OsloMet og at de har deltatt på Mentoringprogrammet som mentor en eller annen gang i 2017.

I og med at forskningen direkte berører mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamlingen, oppstår det enkelte etiske problemstillinger. I en del sammenhenger må forskeren stille seg spørsmålet om hvorvidt det virkelig bør forskes på ethvert sosialt fenomen (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016:84) og etiske hensyn innebærer derfor at man som forsker bør tenke på hvordan temaene belyses slik at det ikke får uforsvarlige konsekvenser for enkeltpersoner eller grupper av personer. I min studie hadde jeg litt betenkeligheter rundt å spørre intervjuobjektene om hvordan de opplever kommunikasjonen med sin adept fordi dette kan muligens oppleves som personlig og det kunne også hende at mentorene ikke hadde god kontakt eller kommunikasjon med sin adept og at de derfor ikke ønsket å snakke fritt eller at de var usikre på hva adepten tenker om dem og at de derfor var redde for å diskutere temaet. Temaet kan tenkes å være ganske personlig ettersom man studerer forholdet mellom to mennesker i en relasjon. Jeg vurderte dette til å være uproblematisk ettersom mentorene var klar over hva temaet var på forhånd og de hadde meldt seg frivillig. I tillegg fant jeg ut at de var reflekterte mennesker som ikke ville si ting de ville angret på etterpå og de var også oppmerksomme på konfidensialiteten og anonymiteten i intervjuene. Det var nok en fordel også at jeg ikke visste hvem som var deres adept og derfor ikke kunne bli påvirket av dette på noen måte.

### 3.7.1 Informert samtykke

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt retningslinjer som sier noe om informantens rett til medbestemmelse og autonomi, forskernes plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016:85). Under informantens rett til medbestemmelse og autonomi omhandles informantens mulighet til å bestemme over sin deltakelse og vedkommende skal bli uttrykkelig informert og gi frivillig samtykke til å delta. Et frivillig samtykke ble innhentet ved at det under Mentoringsamlingene ble muntlig informert om hvem jeg var og hva prosjektet gikk ut på. Informantene fikk etter dette en e-post som forklarte det samme skriftlig i forbindelse med at de ble spurt om de ønsket å delta, hvorpå de som var interessert meldte seg. I forkant av intervjuet fikk de tilsendt intervjuguiden (Vedlegg 3) og skjema for samtykke (Vedlegg 1), noe de signerte før intervjuet startet og før opptak av samtalen startet.

### 3.7.2 Oppbevaring av data

Som nevnt tidligere ble det benyttet telefon til opptakene. Telefonen som ble benyttet var min egen jobbtelefon eid av OsloMet. Ettersom lydopptak og de etterpå transkriberte filene er elektroniske er det strenge krav til anonymisering og oppbevaring av disse. I tråd med OsloMets retningslinjer for IKT-utstyr og bruk av mobile enheter (OsloMet, 2016) er telefonen sikret med en sekssifret kode som kun er kjent av meg selv. Ingen andre har tilgang til telefonen eller opptakene og de ble slettet fra telefonen rett etter transkribering slik at de ikke lenger ligger på telefonen. Intervjuene foreligger nå kun i transkribert format på mitt eget område på min PC og er i tillegg kodet.

Kontaktinformasjon eller navn er ikke oppbevart sammen med filene. Informantene vil kun kunne identifiseres indirekte ved at man vet at caset er Mentoringprogrammet på OsloMet, og at de har vært mentorer. Man må ha meget god kjennskap til Mentoringprogrammet for å kunne gjette seg til hvem som har deltatt, ettersom det er mange som har vært mentorer, noen har avsluttet perioden og noen fortsetter. Man må ha blitt fortalt av mentoren eller noen som leder programmet at de er mentor for noen. De fleste mentorene har fortalt at de ikke har opplyst noen om hvem adepten er, heller ikke til sin leder. Lederne for programmet har taushetsplikt overfor deltakerne.

### 3.7.3 Godkjenninger

Fordi at det under innsamling av data skulle foregå digital lagring av dem (opptak via telefon og så under transkribering lagring på PC) og fordi sammenstilling av disse dataene indirekte ville kunne identifisere informantene er prosjektet meldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) på deres skjema for dette formålet (Vedlegg 2). Prosjektet ble godkjent av dem. Det ikke samlet inn sensitive personopplysninger og derfor vurderte jeg prosjektet som ikke konsesjonspliktig.

## 3.8 Analyse av dataene

Kvalitative data taler ikke for seg selv, de må tolkes (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016:161). I motsetning til kvantitative data, lar kvalitative data seg ikke sortere og systematisere automatisk eller på en enkel måte. Det foreligger som regel store mengder ustrukturerte data og det kan være en utfordring å få noe fornuftig ut av disse. Etter transkribering kan det foreligge hundrevis av sider med tekst og denne datamengden må reduseres og sorteres før den kan analyseres og fortolkes. I kvalitative studier er det mest fornuftig at forskeren selv transkriberer, analyserer og fortolker dataene fordi teorier, hypoteser og forskerens forforståelse er viktige utgangspunkter for dataanalysen.

I å analysere ligger det å dele noe opp i biter eller elementer for å finne et mønster eller å avdekke et budskap eller en mening i datamaterialet. Når dataene er analysert kan forskeren trekke en konklusjon som skal svare på problemstillingen (Christoffersen, Tufte og Johannessen 2016:162). Å tolke betyr å sette noe i en større ramme eller sammenheng, og når forskeren tolker data ser han på hvilke konsekvenser analyse og konklusjon har for det han undersøker. Å fortolke betyr å få tak i og gi dataene en mening som ikke umiddelbart er tydelig. Til dette er det vanlig å bruke teori på området man forsker på slik at man kan se på funnene opp mot relevant teori. På den måten kan man forsøke å forklare funnene fra analysen og når dataene er tolket bør man ha oppnådd formålet med undersøkelsen.

For å gjøre selv analysearbeidet fant jeg at det var hensiktsmessig å benytte metodikken som beskrives av Braun & Clarke (2008:87) hvor de beskriver en forholdsvis enkel step-by-step guide som involverer 6 faser for å analysere dataene fra intervjuene:

### *1. Familiarizing yourself with your data*

I min undersøkelse intervjuet jeg først tre informanter og transkriberte intervjuene. Etter dette satte jeg ut med å sortere dataene under de ulike spørsmålene i intervjuguiden ettersom intervjuene ikke hele tiden fulgte guiden, men kunne forløpe som en samtale hvor jeg måtte gå igjennom teksten og sortere svarene slik at de passet under de ulike spørsmålene. I tillegg måtte mye av samtalene sorteres bort fordi jeg ikke anså det som relevant. Når jeg hadde sortert de første tre intervjuene fant jeg ut at jeg ville spørre tre nye informanter noen spørsmål som spisset seg litt mer til problemstillingen. Disse tre intervjuene ble kortere og konsentrerte seg om 3-4 av de opprinnelige spørsmålene. Disse intervjuene transkriberte jeg også etter temaene spørsmålene dreide seg om. Et viktig poeng for meg her var at jeg selv lyttet til intervjuene flere ganger, transkriberte dem og sorterte dataene. Etterpå hørte jeg på dem igjen. Jeg vurderte å be noen andre transkribere intervjuene for meg, men fant ut at transkriberingen er en viktig del av prosessene med å sette seg inn i dataene.

### *2. Generating initial codes*

Etter å ha blitt kjent med materialet i forbindelse med transkriberingen kodet jeg stikkord i margin og sorterte dem etter temaer av interesse og satte dem inn i en tabell (Excel-ark) for at det skulle bli lettere å hente dem ut senere. Det var litt vanskelig å bestemme om temaene skulle være basert på dataene som kom frem eller på teorien jeg hadde tenkt å bruke og som lå til grunn for spørsmålene. Det var i hvert fall viktig å gå nøye igjennom teksten for å se etter mønster/temaer og å ikke overse noen. Jeg valgte å sortere dataene etter spørsmålene som jeg

hadde stilt informantene under intervjuene, i stikkordsform, og noterte hvor i de transkriberte dokumentene jeg kunne finne tilbake til sitatene.

### *3. Searching for themes*

Når jeg hadde en liste med koder og med alle mulige temaer som dukket opp i samtalene begynte jeg å se på hvilke som kunne være aktuelle å se nærmere på med utgangspunkt i intervjuguiden, og med utgangspunkt i hovedtemaene jeg ønsket å undersøke. Jeg så også på om det var sammenhenger mellom kodene og temaene og lette etter svar på om disse kunne svare på studiens problemstilling.

### *4. Reviewing themes*

Når jeg hadde kategorisert temaene etter kodene i datagrunnlaget i sin helhet, skrev jeg opp disse og prøvde å lage et kart over helheten. Jeg slo sammen noen av spørsmålene til ett tema ettersom jeg i utgangspunktet hadde stilt dem 17 spørsmål.

### *5. Defining and naming themes*

Materialet ble videre sammenfattet og jeg identifiserte deretter de endelige temaene som jeg ønsket å gå videre med. Med tanke på at problemstillingen endte opp med fokus på tre områder: mentoring, dialogferdigheter og utbytte av dette for hele organisasjonen kom jeg frem til at jeg skulle konsentrere meg på disse tre hovedområder når jeg sorterte svarene. I tillegg identifiserte jeg sitater som jeg ønsket å ha med i rapporten og som jeg mente bekreftet teorien jeg hadde tenkt å bruke i undersøkelsen. Jeg tok også stilling til om jeg skulle lete etter mer teori på enkelte temaer eller ikke, noe jeg bestemte meg for å gjøre. Det var også viktig å gjennom denne analyseprosessen og komprimering av materialet i temaer, å ikke endre på innholdet i det opprinnelige datamaterialet.

### *6. Producing the report*

Til slutt ble temaene og sitatene som skulle være med i den endelige analysen plukket ut og knyttet opp mot den aktuelle litteraturen jeg hadde tenkt å bruke i undersøkelsen. I det kommende kapittelet «Analyse/Resultat» skal jeg analysere resultatet fra datainnsamlingen og legge frem resultatene med sitatene sortert inn under temaene. Drøftingen kommer for seg selv i selv etterpå.

## 4 Analyse av resultat

Jeg intervjuet seks informanter og de fleste av dem var kvinner. Ettersom kjønn ikke er en del av problemstillingen, og for enkelhetens og anonymitetens skyld, velger jeg å ikke bruke kjønn når jeg omtaler informantene. Problemstillingen har fokus på hva som skal til for å oppnå den gode og konstruktive dialogen i relasjonen mellom mentor og adept og hvilket utbytte Mentoringprogrammet på OsloMet har for organisasjonen som helhet. Jeg valgt å sortere funnene ut ifra dette og har fokusert på følgende temaer: mentoring som verktøy for relasjonsledelse på OsloMet, hva skal til for å få god dialog fra mentors perspektiv, og hva er utbyttet av Mentoringprogrammet for OsloMet.

### 4.1 Mentoring som verktøy for relasjonsledelse på OsloMet

I dette temaet legger jeg hvordan mentorene opplever Mentoringprogrammet som verktøy for relasjonsledelse på OsloMet. Alle mentorene er ledere på ulike nivåer og har adepter på andre steder enn sin egen enhet. De har vært borti relasjonsledelse som fag og mentoring i varierende grad. Noen hadde både utdanning i relasjonsledelse, coaching og lignende, mens andre nok hadde oppfatningen av at de var i programmet på grunn av sin erfaring som leder generelt. Tanken var at Mentoringprogrammet er en arena hvor mentorene (lederne som deltar) kan øve seg på mentoring som en form for relasjonsledelse og ta det med seg til andre sammenhenger.

I intervjuene begynte jeg med å spørre mentorene hvordan det var å være en del av dette programmet for å forstå hva de legger i rollen som mentor og i begrepet mentoring generelt. Jeg ønsket å få frem deres opplevelse av programmet, hvordan de opplevde samlingene og om de var til hjelp for dem i deres jobb som mentor for en ny leder, så vel som leder for sin egen enhet. Det kan for ordens skyld sies at Mentoringprogrammet nok har endret seg til å bli mer strukturert enn det var i begynnelsen og i den perioden som jeg utførte mine undersøkelser, ettersom det har gått tid fra nesten to fra den perioden da jeg deltok på samlingene.

#### 4.1.1 Rammene i programmet

Jeg spurte dem litt om hvordan de hadde blitt mentor og om det var noen rutiner for dette i programmet. Her var svarene ganske forskjellige, noen hadde vært med lenge og havnet i programmet mer eller mindre tilfeldig og noen hadde vært med kort tid og hadde inntrykk for at det var et system for hvem som ble mentorer.



En som hadde hørt om at det foregikk mentoring på OsloMet før selve programmet hadde blitt etablert og som hadde erfaring og stor interesse for relasjonsledelse svarte på spørsmålet om hvor de ble mentor:

*«Jeg vet ikke, jeg fikk høre at mine kontorsjefer fikk en mentor og de var ikke fornøyd med det for de opplevde det som tullede samtaler og så tenkte jeg at jeg vet ikke om det finnes et program, men at alle skulle få en slags fadder. Og så hørte jeg fra min sjef at de nå hadde et ordentlig mentorprogram og da sa jeg «Jeg vil være med, det hadde vært supert!» og lurte på om man virkelig må melde seg til sånne ting. Og da ble jeg bedt om å kontakt Solveig og så VIPPS, så var jeg med som mentor».*

En annen ble kontaktet av programmet direkte:

*«Ja, Solveig på høgskolen sentralt sendte ut e-post og skrev at de hadde en ny leder som trengte en mentor og ville at jeg skulle være det og instituttlederen begynte kanskje ett år eller et halvt år før meg, men det visste ikke jeg om før jeg fortalte at jeg hadde blitt spurt og spurte henne om hun synes at det var greit at jeg påtok meg enda mer, da.»*

Når det gjelder deres opplevelse av programmet og hvordan det var å delta var informantene ganske enstemmig positive til dette. Det virker klart at deltakerne (mentorne) i mentoringprogrammet fikk klarere inntrykk av hva mentoring er ment å være – spesielt aspektet med hva som ligger i rollen og at mentoring er mer enn bare veiledning. En svarte:

*«Det som gjør at jeg liker mentorprogrammet er at jeg får et forum hvor jeg får påfyll og påminnelsen om hva som er forskjellen på veiledning og mentoring og ikke blander rollen eller lager min egen ide om hva en mentor er og derfor synes jeg at det er et viktig tiltak».*

Et annet perspektiv var:

*«Det er spennende og lærerikt og det har jo gitt meg enda mer innsikt i at institusjonen vår fungerer veldig ulikt fra institutt til institutt og sikkert fra fakultet til fakultet og det har jeg på en måte fått fra både de mentorsamlingene men også i kontakt med adepten. Det er forbausende færre ting generelt enn jeg trodde som er satt i et system fra sentralt hold, det er sånne typer ting jeg har funnet ut av og det er også på grunn av de problemstillingene adepten lurere på, da.»*

Likevel var det en som uttrykte at adepten i begynnelsen trengte hjelp til konkrete problemstillinger og at det derfor opplevdes som vanskelig å hjelpe. Det kan tenkes at adepten ikke hadde vært på adeptsamling for å få avklart forventningene til mentor enda:

*«På en måte var det nyttig, men dette var i begynnelsen av hennes lederarbeid og jeg forstår veldig godt at hun trengte «quick fixes» til store problemer og det har vi ikke veldig mye tid til å reflektere over som ledere og hun ville være effektiv så det var enklere for henne å spørre andre som ikke var mentorer, en som var i samme fakultet i hvert fall».*

Når det gjelder hyppighet av møter mellom mentor og adept svarte alle veldig ulikt. På samlingene ble det anbefalt ca. ett møte i måneden, men alle hadde ikke vært i programmet eller på samling før de startet opp. På spørsmål om hyppigheten av møtene de hadde hatt varierte varierte altså svarene:

*«..... har vært veldig vanskelig å finne tid for hverandre. Og der kanskje har vi gjort en feil fordi vi hadde satt opp da vi ble kjent med hverandre, min adept og meg, én time hver uke. Og det var helt urealistisk, jeg fant ut at det er helt umulig å finne en time hver uke.»*

Ett par svarte at de hadde hatt ca. ett møte i måneden, slik det ble anbefalt på samlingen, men en annen svarte at de hadde hatt 6-7 møter så langt det året og at

*«...vi kommer til å holde på mer enn ett år, tror jeg. Veldig nyttig for begge parter».*

#### 4.1.2 Nytte av samlingene i regi av Mentoringprogrammet

Mentoringprogrammet det året jeg utførte undersøkelsen bestod av to samlinger for mentorene. Noen mentorer hadde satt i gang mentoringen før de hadde hatt tilbud om samlinger. På samlingene var det forelesning og øvelser (rollespill) hvor man påtok seg rollen som både mentor og adept etter tur. Selv om det var varierende svar på om øvelsene på å være mentor og adept var nyttige, virket det som de hadde fått gode råd og at det ble mer struktur i møtene med adept etter samlingene:

*«Ja, øvelsene var gode, men burde vi ha gjort bare øvelser, egentlig. Det var det viktigste i hele samlingen, man blir satt på prøve og sitter igjen med erfaringer. Det er et slags rollespill, eller en slags tilbakemelding på en eller annen lederutfordring.»*

*«Jeg synes det var inspirerende jeg likte godt at vi hadde øvelser og fikk snakke om det og sånt synes jeg gir mye merverdi, å oppleve rollen fra begge sider, ikke sant, så sanne ting er kjempenyttig og vel anvendt tid og foredraget var fantastisk. Og det med å få med seg en bok og foredraget var fantastisk og det å få med seg en powerpoint var flott. Jeg håper det blir flere, den var til veldig stor hjelp.»*

*«Bra samling, men vi trengte ikke rollespillene, egentlig»*

Når det gjelder samlingene var det en som opplevde tidspress:

*«Jeg synes de har vært gode samlinger, absolutt. Men jeg føler noen ganger at det er litt bortkastet å være borte fra kontoret, jeg føler at hele tiden at jeg stjeler tid fra de ansatte og studentene når jeg er borte. Bortsett fra det så føler jeg at det er helt ok.»*

Om teorien og boken ble det svart:

*«Jeg synes at spesielt kanskje den første samlingen (teori om mentoring) var veldig bra for å skjønne litt hva jeg gikk til og hva jeg skulle gjøre.»*

Og:

*«Veldig bra bok, fantastisk strukturert, inspirerende, begge hadde lest den. Samlingene og boken formaliserte samtalene som allerede hadde vart en stund. Samlingen var veldig bra. Den var absolutt til hjelp for å lære metodikken og finne frem til de gode spørsmålene.»*

(Her var det snakk om 107 gode åpne spørsmål man fikk lese om i Jenny Ekelands bok som man fikk utdelt på samlingen).

En annen var mer pragmatisk om samlingen og boken:

*«Det var ingenting som jeg ikke hadde reflektert over før, men det var greit å få det bekreftet, men så til hjelp, «ja» det er alltid til hjelp å høre at det som jeg tror er riktig, er riktig, men igjen, jeg kunne ha lest boken selv.»*

Gjennom å spørre litt mer detaljert hva som var den konkrete nytten med samlingene prøvde jeg å finne frem til *hva* de hadde lært om mentoring på samlingene og gjennom å lese boken. Noen av svarene var som følger:

*«For å minne meg på noen modeller for hvordan dette er og hva dette er, jeg skal veilede mindre og spørre mer og få dem til å tenke løsninger selv, istedenfor å gi løsningene, så har samlingene vært greie.»*

*«Ja, jeg har lært noe i forhold til å korrigere meg og det å holde meg til mandatet for jeg har litt lett for å hoppe inn å gjøre kanskje litt mer enn mandatet. Så det å ikke være handlingsagent, det har det i hvert fall hjulpet til.»*

*«Lærte litt om at mentoring handler om å lytte og ikke bare gi veiledning eller løsninger»*

## 4.2 Mentors perspektiv på hva som skal til for å ha en god samtale

Ved å spørre mentorene en del spørsmål rundt hva de legger i en god samtale og hvordan man oppnår det kan man se litt nærmere på dialogferdighetene som er nevnt i teorien under relasjonsledelse og relasjonskompetanse. Som det fremgår av begrepet relasjonsledelse har det som hensikt å lede fokus inn på det *mellommenneskelige* i ledelse. Måten vi snakker sammen på er av avgjørende betydning for hvordan jobben vi skal gjøre blir utført og for kvaliteten på det vi skal levere og dialogen bygger på relasjonen, som nevnt tidligere.

### 4.2.1 Hva er god samtale/dialog for deg?

I teoridelen av denne undersøkelsen har det blitt skilt mellom samtale generelt og dialog. I begrepet dialog ble det lagt den «gode samtalen», altså en samtale mellom to eller flere personer som er preget av gjensidig velvilje, åpenhet og samarbeid. Den er en samtale der man strekker seg mot et felles mål, som nevnt tidligere. Da jeg spurte informantene om hva god samtale er for dem, presiserte jeg ikke dette, men ønsket å høre hva de legger i det.

Om samtale som kommunikasjonsverktøy generelt, sier en av informantene:

*«Jeg synes samtale det er den beste kommunikasjonsverktøyet, det å se hverandre og snakke og det å kunne stille oppfølgingsspørsmål og sånn og det finnes ingen god erstatning for det. Ingenting er like bra som en god samtale. Oppfølgingsspørsmål er vanskelige når det er skriftlig, og så er kroppsspråk veldig viktig for å se reaksjoner».*

Om en god samtale sier en:

*«En god samtale er når man opplever at den man samtaler med, at vi begge er åpne mot hverandre og at vi kan være helt ærlige og ha tillit til hverandre og kunne prate om ting som både er morsomt, som er utfordrende som er alt mulig».*

Noen andre svar:

*«At man liksom føler at man bare kan være helt seg selv, at man kan være trygge på hverandre, det då får du ofte gode samtaler og god samtale bør er jo også helst sånn at man vil at man skal komme fram til noe som er konstruktivt for den adepten, da, i dette tilfellet.»*

*«At man kan gi den en trygghet og en ro og hjelpe til at man har forberedt seg godt til å mestre en oppgave, så vil jeg si at det er en god samtale».*

*«Det første jeg tenker på er den ekte samtalen hvor begge får sagt noe og om man oppnår noe ekstra altså ikke bare noe informasjonsutveksling, men da er det kanskje ikke en god*

*samtale menn det blir litt ekstra i og med at jeg forstår litt mer eller det blir løftet andre opp få en slags CONNECTION. Nå har jeg din oppmerksomhet eller nå skjønner jeg hva du sier. Det er en god samtale».*

Og en annen var inne på prestasjonsledelse eller prestasjonshjelp:

*«En god samtale er at det er noe som hjelper den involverte til å gjøre noe bedre eller at en får mere avslappet forholdet til at man som for eksempel den situasjonen som jeg fortalte om at man skal gå inn til et intervju og at man skal føle seg trygg at dette har jeg kontroll på».*

*«Basis i kommunikasjonen er tillit og å gjøre det man har avtalt og lytte godt og være forberedt.»*

Gjennomgående for alle informantene er at den gode samtalen er en samtale hvor man oppnår noe ekstra og som involverer åpenhet, tillit, trygghet og ro og hvor man kan være til hjelp for den andre, og muligens seg selv også.

#### 4.2.2 Viktigheten av tillit og menneskeinteresse for å få til god dialog

I intervjuene stilte jeg ett par spørsmål som hva som kreves for å kunne ha den gode samtalen og hva de gjør for å få den i gang. Her var vi ganske tett på problemstillingen og flere av dem var inne på tillit og menneskeinteresse. Når det gjelder tillit tok informantene opp to aspekter, taushetsplikt og tillit opparbeidet gjennom personene i dialogen. Om taushetsplikt sa en følgende:

*«Vi må kunne stole på at dette er mellom oss. Jeg synes det er viktig at vi har tillit begge veier. Jeg føler det. Det er i hvert fall veldig viktig at adepten stoler på mentoren, da, sånn at man har taushetsplikt og at man nettopp opplever at man kan ta opp ting som man sliter med.»*

En annen sa at

*«For å få tillit må man være pålitelig, vise at man bryr seg om adepten, og presisere at alt som blir sagt er konfidensielt uten dette får man ikke en god samtale.»*

Om tillit og hvordan dette påvirker den gode samtalen kunne man bruke teknikker bevisst, men det var også ifølge informantene viktig å være genuint interessert i den andre (her adepten). En sa det som følger når det gjelder teknikk:

*«Jeg prøver å mest å bare være meg selv og jeg prøver å tenke over at jeg skal høre mer på den andre og at jeg ikke skal være så dominerende selv, da, fordi jeg kan være dominerende person».*

Om ekthet og autensitet i dialogen sa en:

*«Jeg tror at man må være autentisk, vise interesse, ta seg tid til å avvente svaret, gi folk tid til å tenke eller kjenne etter eller noe sånt, ikke sant. Lage et lite sånn rom hvor det er mulig å være seg selv for begge parter for da tror jeg det oppstår mye bra uansett hva man snakker om egentlig.»*

Flere nevnte autensitet:

*«Være autentisk, vise interesse, gi dem tid til å svare. Finne det ekte – da får du tillit. Grunnleggende viktig er at det ikke skal være et tiltak, men at man skal være genuint interessert.»*

*«Når man viser at man er unikt interessert i å høre, du hører virkelig etter hva jeg sier. Være autentisk.»*

#### 4.2.3 Hva informantene gjorde for å opparbeide tillit

Informantene ga uttrykk for at tillit er noe som oppstår som en naturlig del av samtalen hvis man viser interesse, fortrolighet og ekthet. Flere av dem nevnte at de snakket om dette i begynnelsen av forholdet:

*«Det er noe som jeg tok opp i den første samtalen, da, at vi må stole på hverandre og at det liksom ikke prates med noen andre og at jeg faktisk ikke kommer til å si til de andre at hvem som er adepten min, men det er klart at de kan se at det kommer en person på kontoret mitt og sånn, og de kan jo sikkert lure på det, men det og at de kan ha mistanke og sånn, men det er aldri noen som har spurt.»*

En annen sa at vedkommende hadde presisert at adepten kunne ta kontakt når som helst, også utenom det som var avtalt:

*«Så det der å være der og minne henne på at jeg er der og at det bare er å ta kontakt og sånn, da, sånne ting er vel vært viktigst i begynnelsen synes jeg.»*

Å bruke tid på å bli kjent og snakke om det praktiske var også viktig. De uttrykte at de hadde snakket om CV, eventuelle publikasjoner og portefølje ellers og hadde fått redegjort for

adeptens situasjon på jobb med tanke på organisering og lignende. De brukte tid på å bli kjent gjennom det faglige. For en var et viktig å:

*«....anerkjenne det adepten hadde gjort før.»*

Informantene mente også at dette var av interesse for dem selv, ikke bare en viktig faktor for å bli kjent. Å høre hvordan andre hadde det var interessant for dem selv:

*«Jeg synes det var spennende å høre hvordan det var på et annet institutt som på en måte driftes så annerledes enn vårt.»*

### **4.3 Utbyttet av Mentoringprogrammet for OsloMet ifølge informantene**

Da jeg spurte mentorene om utbyttet av programmet for organisasjonen og om utbyttet for dem og adept snakket vi litt rundt om det er viktig for dem at både mentor og adept lærer i relasjonen. Dette var litt forskjellig, ikke alle mente at det var viktig for dem å lære, men alle mente at de lærte noe. På intervjuene diskuterte vi dette under punktene som handlet om hva mentor tenker at man oppnår gjennom dialogen med adepten. Vi diskuterte også hva utbyttet var for dem selv og for hele OsloMet. Her var det litt ulike svar. Jeg har valgt å prøve å sortere det under utbytte for adept, utbytte for mentor og utbytte for organisasjonen – fra mentors perspektiv.

#### **4.3.1 Utbyttet for adepten**

Når det gjelder utbytte for adepten svarte informantene stort sett at utbyttet er å bli trygg og mestre sin jobb bedre:

*«Det er jo at en skal føle at den mestrer jobben bedre, da, og den skal få litte grann støtte til å mestre jobben, for det å komme inn i studielederjobben utenfra, det er beintøft altså.»*

Eller:

*«Man håper på å inspirere adepten til å få en kraft til å gjøre noe med problemene som de tar opp.»*

*«Hjelper adepten ved å få vedkommende til å reflektere selv, slik kan man bidra til at de blir en selvstendig leder på sikt.»*

De mente også at adepten får trygghet av å vite at andre sliter med de samme utfordringene som dem selv. Det å ikke være alene med utfordringer kunne bidra til at man føler at man mestrer jobben bedre.

#### 4.3.2 Utbyttet for mentoren

Alle informantene svarte at de mente at alle lærte noe og hadde utbytte av programmet. For dem selv hadde de lært noen av teknikkene i god dialog, som å lytte til dem man snakker med.

*«Jeg synes jo det fordi det viktigste er at adepten får støtte og hjelp, det er nummer en, men for meg er det motivasjon nok at jeg kan hjelpe en annen, da, men jeg opplever vel at jeg har tatt med meg det at jeg kan justere meg selv og sånne ting da. Prøver å være mer tålmodig, prøver å lytte mer, prøver å spørre mer istedenfor å bare kaste ut det jeg synes og ferdig med det liksom.»*

*«Det som er givende for meg er å spre forhåpentligvis de gode triksene man har og de gode strategier man har til å overleve hverdagen fordi man er i en veldig utsatt rolle når man er leder. Jeg hadde gjort dette selv om jeg ikke hadde lært noe.»*

En annen hadde lært litt rundt det at det ikke er så farlig å blottlegge seg og innrømme at man ikke vet alt. Man blir ydmyk og lærer at andre sannsynligvis vil en vel i utgangspunktet. Vedkommende hadde også lært at jo mer man åpner seg for andre om sine utfordringer, desto mer får man igjen ved at man merker at andre gjør feil og at det er ingen som dømmer dem for å trå feil.

En svarte at:

*«Mentoring gir grunnlag for egen refleksjon i dialogen, gir trygghet og utfordrer egne lederproblemstillinger. Interessant å se ulike kulturforskjeller.»*

Disse aspektene kom i tillegg til utbytte i form av dialogferdigheter og samtaleteknikk som ble nevnt under punktet om å få til god dialog med sin adept.

#### 4.3.3 Utbyttet for OsloMet

Alle informantene så på helheten og tenkte på at læringen også var viktig for studentene, og hele organisasjonen.

*«Programmet er viktig for adepten, det er viktig for organisasjonen, og på sikt er det viktig for studentene at deres ledere/lærere er ledet på en ordentlig måte.»*



Nedenfor setter jeg opp noen punkter (sitater) om utbytte for organisasjonen som helhet som jeg har trukket ut av intervjuene med mentorene:

- *«Nye ledere kommer forhåpentligvis fortære inn i rollen»*
- *«Man lærer seg å vurdere seg selv, på en måte, det er til nytte for OsloMet»*
- *«Nye ledere føler at de blir tatt vare på og får fortære tilknytning på sikt»*
- *«Bidra til å løfte adepten frem som ny leder, det motiverer meg»*
- *«Nettverksbygging, kulturbygging og man blir kjent med andre samarbeidspartnere»*
- *«Formelle og uformelle nettverk blir etablert».*

Jeg skal nå se på disse resultatene og sitatene fra intervjuene opp mot teorien jeg har vært inne på tidligere i oppgaven, drøfte funnene og prøve å konkludere.

## 5 Drøfting

I dette kapitlet skal jeg se på resultatene som har fremkommet ut ifra intervjuene med informantene opp mot relevant teori fra kapitlet om teori om relasjonsledelse, mentoring og dialog. Dette blir å forsøke å sette relasjonsledelse og Mentoringprogrammet på OsloMet opp mot eksisterende teori av Jan Spurkeland, Carl Rogers og David Clutterbuck, primært. Ved analysen av resultatet valgte jeg å sortere funnene ut i fra problemstillingen, som har fokus på forutsetninger for å oppnå god dialog med adepten og utbyttet av programmet for OsloMet som helhet, og i drøftingen velger jeg å gjøre det samme. Temaene i drøftingen blir da også her mentoring som verktøy for relasjonsledelse på OsloMet, hva skal til for å få til god dialog fra mentors perspektiv, og hva som er utbyttet for alle parter på OsloMet. Under mentoring som verktøy for relasjonsledelse skal jeg trekke inn teori fra Jan Spurkeland som har skrevet mye om dette. Under dialog bruker jeg også teori fra Jan Spurkeland og Carl Rogers og under utbyttet av programmet skal jeg trekke inn David Clutterbucks tanker og erfaringer. Annen anvendt teori blir forsøkt drøftet sammen med resultatene under de aktuelle temaene.

Min studie har tatt lang tid (jeg har hatt utsatt innlevering) og Mentoringprogrammet på OsloMet er under konstant utvikling på lik linje med resten av lederutviklingsprogrammet. Derfor ønsker jeg å påpeke at noen problemstillinger som muligens var aktuelle på det tidspunktet undersøkelsen fant sted, kanskje ikke er til stede i dag.

### 5.1 Mentoring som verktøy for relasjonsledelse på OsloMet

Som sagt tidligere er Mentoringprogrammet en del av lederutviklingsprogrammet i organisasjonen. Mentoringen kan sees på som et virkemiddel innen relasjonsledelse og som verktøy for å bygge opp god relasjonskompetanse hos ledere for å ta det videre med seg inn i sin jobb. Målet i programmet er, i tråd med moderne teorier om mentoring, at mentoringen skal være en gjensidig læringsprosess, hvor mentor og adept skal lære av hverandre og gjøre hverandre gode, det skal være en lærende allianse. Dette er noe som Ekeland har skrevet i sin bok (Ekeland, 2014) og som hun har fokus på i sine samlinger i programmet. Under det som følger skal jeg se litt på hva mentorene mener at er utbyttet av programmet og dialogen for alle parter og hva de legger i begrepet mentoring.

#### 5.1.1 Rammene i programmet

Selv om rammene i programmet i seg selv eller i mentoringprogrammer generelt egentlig ikke var en del av problemstillingen mener jeg at det likevel var et poeng spørre mentorene om hvordan de hadde blitt mentor og hvordan det var å være en del av programmet fordi man da

kunne få klarlagt litt rundt hva de legger i begrepet mentoring. Jeg ønsket å vite om de hadde vært på samling og om de hadde lest boken for å finne ut av hvor forberedt de var på samtalene med adepten i begynnelsen.

Ut ifra disse spørsmålene kom det frem at mentorene hadde litt forskjellige opplevelser og erfaringer av hvordan de startet opp i programmet. Noen hadde meldt seg selv og andre ble kontaktet. Noen hadde vært mentor før, muligens utenfor programmet og initiert av sin egen enhet, eller hadde hørt om noen som var mentor og som opplevde samtalene mer som veiledning. Når de selv begynte mentoringsamtalene med sine adepter hadde ikke alle vært på samling eller lest boken. I tillegg hadde noen i begynnelsen satt opp møter litt for ofte slik at det ble urealistisk å kunne finne tid til det. Noen av dem hadde raskt funnet ut at man ikke kunne ha ambisjoner om å ha møtene for ofte, men at man til gjengjeld kunne la adepten vite at de alltid kunne kontakte sin mentor mellom avtalte møter på telefon eller e-post.

Noen opplevde også at adepten i begynnelsen var ute etter «quick-fixes» istedenfor at dialogen skulle bidra til at adepten muligens kom frem til en del av løsningen selv, spesielt ettersom mentoren ikke var i stand til å gi så konkrete råd som adepten først ville ha. Dette mente et par av mentorene at var en utfordring i begynnelsen av relasjonen, men at det hadde gått seg til i løpet av forholdet og etter hvert som adepten ble tryggere i sin jobb.

Boken til Jennybeth Ekeland og samlingene i programmet gir råd om disse aspektene og ettersom de fleste mentorer og adepter nå har egne samlinger ved oppstart av forholdet, vet mentorer og adepter mer rundt hva de går til og hva som er anbefalt angående hyppighet av møter og lignede praktiske aspekter. De vet også mer om hva mentoring er, som for eksempel at dette verktøyet har som mål å utvikle begge parter i relasjonen, det skal være en *lærende allianse* (Ekeland 2014).

#### 5.1.2 Nytte av samlingene i regi av Mentoringprogrammet

Når det gjelder nytten av samlingene var alle informantene omtrent enstemmig positive til erfaringen. Både boken og teorien hadde vært nyttige. Noen syntes imidlertid at de ikke trengte rollespillene, mens andre syntes at de var veldig viktige. I rollespillene skulle alle prøve seg på å være både mentor, adept og observatør. Dette var noe som satte ting i perspektiv for mentorene.

Gjennom å spørre hva som var den konkrete nytten av samlingene prøvde jeg å finne ut av hva de hadde lært om mentoring. Det kom frem, som nevnt i resultatene, at de hadde lært å

lytte til adepten og ikke bare å gi veiledninger og løsninger. Dette er i tråd med det Ekeland skriver om hva mentoring er og hva det ikke er (Ekeland:2014).

## 5.2 Mentors perspektiv på hva som skal til å ha en god samtale

Som vi så i resultatene hadde jeg spurt mentorene om hva de legger i en god samtale og hvordan man oppnår det kan vi se litt tilbake på teorien rundt relasjonsledelse og relasjonskompetanse. Relasjonsledelse har ifølge Spurkeland fokus på det mellommenneskelige i ledelse (Spurkeland 2017). Dialogen bygger på relasjonen og derfor er måten vi snakker sammen på av avgjørende betydning. Som jeg nevnte i innledningen er den gode samtalen, eller dialogen, noe mer enn kun en vanlig samtale eller informasjonsutveksling. Svare (2006) skriver at en dialog er en samtale mellom to eller flere personer preget av gjensidig velvilje, åpenhet og samarbeid. Den er en samtale der man strekker seg mot et felles mål.

### 5.2.1 Hva er en god samtale/dialog for deg?

For å se på hva en god samtale eller dialog er har jeg i teoridelen sett på Spurkelands (2017) teorier om relasjonsledelse og relasjonskompetanse. Relasjonsledelse er en menneskeorientert lederstil som krever ferdigheter i dialog for å være vellykket. Når man oppnår god dialog får man en vinn-vinn-opplevelse der deltakerne føler seg verdsatt og den skal også gi trygghet for å være åpen med den andre.

Generelt mente informantene at samtale er det beste kommunikasjonsverktøyet ettersom man kan se hverandres kroppsspråk og fordi man kan stille oppfølgings spørsmål underveis. Det de sa om den gode samtalen stemmer godt overens med både Spurkelands og Svares beskrivelser av dialog. I den gode samtalen skal man oppleve åpenhet, ærlighet og man skal ha tillit til den andre, sier informantene. Man føler at man kan være seg selv i samtalen med den andre. I tillegg mener en informant at ved å følge råd som står i boken til Ekeland (2014) når det gjelder å stille godt forberedt og huske det den andre sa sist, oppnår man trygghet og tillit i relasjonen slik at man kan komme frem til løsninger sammen. Dialogen er ikke bare informasjonsutveksling, man gir den andre sin fulle oppmerksomhet gjennom å lytte og oppnår det lille ekstra.

Alle informantene var innom de 7 viktigste kommunikasjonsferdighetene i dialog (Spurkeland 2017) som innebærer å lytte aktivt, stille åpne spørsmål, vise anerkjennende atferd, bygge på hverandres tanker og idéer, involvere hverandre i dialogen, avklare standpunkter og argumentere konstruktivt og ikke i dominant stil i en viss grad. Når vi praktiserer disse

ferdighetene oppnår vi god dialog. Det informantene nevnte her stemmer med teoriene til Spurkeland (2017), Svare (2006) og Ekeland (2014). Informantene henviste også til de 107 gode spørsmålene til Ekeland (2014) som fremmer god dialog – åpne spørsmål som ikke kun krever ja eller nei svar.

I måle- og samtaleverktøyet i relasjonskompetanse til Spurkeland (2012) heter den tredje dimensjonen *Dialogferdigheter – individ*. Definisjonen av denne samtaleformen er ifølge ham: *Den likeverdige og balanserte samtalen*. Her har han en del praktiske tips til denne samtalen i en travel hverdag. Man må hver samtale mellom mentor og adept dra hverandre inn igjen slik at man kan ha hverandres fulle oppmerksomhet, ettersom samtalene går i lukkemode mellom hver gang. Her er både fysiske forhold viktig, sammen med kroppsspråk som involverer øyekontakt, fysisk balanse i samtalen og likeverdighet. Når det gjelder dialogferdigheter – individ snakket informantene ikke så mye rundt de fysiske forholdene som nevnt ovenfor, de snakket en del om viktigheten av å ha ro og tid til å gi hverandre sin fulle oppmerksomhet i samtalen. I tillegg uttrykte et par av informantene at det var viktig at begge samtalepartnerne følte seg likeverdige og at det var inneforstått at begge skulle lære av hverandre. Dette er i overensstemmelse med teorien til Spurkeland.

En informant nevnte at en god samtale er noe som hjelper en eller flere involverte å gjøre noe bedre. Dette kan falle inn under begrepet til *prestasjonshjelp*, en av dimensjonene i Spurkelands måle- og samtaleverktøy (2011). Prestasjonshjelp er enhver påvirkning som får et annet menneske til å kjenne seg psykisk sterkere, mer kompetent og i stand til å ta i bruk det beste i seg selv, som nevnt i teoridelen tidligere.

Alle informantene uttrykte at den gode samtalen er en samtale hvor man oppnår noe ekstra, slik som mange av ovennevnte forfattere understøtter og skriver om.

### 5.2.2 Viktigheten av tillit og menneskeinteresse for å få til god dialog

Tillit og menneskeinteresse er to av dimensjonene i Spurkelands (2012) måle- og samtaleverktøy som det er gjort rede for i teoridelen. Som også lagt frem i resultatene nevnte informantene to aspekter når det gjelder tillit: det var viktig å avklare tidlig at begge parter har taushetsplikt, dette ga trygghet og tillit. I tillegg oppga de at man opparbeider tillit gjennom dialogen med adepten. Dette bygger opp under Spurkelands teorier og råd rundt hvordan man opparbeider tillit. Det går ut på å bygge tillit gjennom integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og ærlighet. Både teorien og undersøkelsene med informantene viser at tillit også må bygges opp med én gang fra starten av forholdet, og også over tid. Det er viktig å prøve å få

dette til fra første møte ettersom det kan være vanskelig å hente seg inn igjen hvis man får en dårlig start. Man må sette av tid, stille forberedt og vise interesse for den andre personen. Dette understøttes også av Ekelands (2014) tips til hvordan opparbeide tillit mellom mentor og adept.

Når det gjelder dimensjonen *menneskeinteresse* – selve bærebjelken for relasjonskompetanse mente informantene at i tillegg til å bruke tipsede teknikker og teori rundt hvordan man opparbeider tillit, måtte man også vise at man var genuint interessert i den andre i dialogen. Denne menneskeinteressen er også inngangsporten til relasjonsledelse og er et grunnleggende element i relasjonskompetansen (Spurkeland 2012). Menneskeinteresse er ikke en ferdighet, men er en samling grunnleggende rasjonelle egenskaper som representerer holdninger og evner hos mennesker. Dette krever generell nysgjerrighet på mennesker, aktivt engasjement i andre mennesker, sosial intelligens og evne til å vise positive følelser for andre. Informantenes svar bygger opp under dette. Flere nevnte autensitet og ekthet i relasjonen, forholdet skulle ikke var et tiltak, men man skal være genuint interessert – da får begge mest mulig ut av relasjonen.

Under dette punktet om menneskeinteresse kan man også nevne selve utgangspunktet for denne undersøkelsen – det *positive menneskesynet* som Jennybeth Ekeland også nevner i sin bok (2014). Hun skriver at mye av teorien rundt mentoring baserer seg på moderne læringspsykologi, spesielt Carl Rogers. Rogers (1967) var opptatt av å være genuint interessert i klienten og presiserte viktigheten av aktiv lytting og den autentiske tilnærmingen til det andre mennesket i relasjonen. Rogers skriver også om sin mening om at mennesket i utgangspunktet har en innebygget konstant «flyt» for å bevege seg i en positiv retning og basert på sine erfaringer er man alltid på vei til å bli noe – bli en person. Denne teorien om menneskets grunnleggende tendens for bevegelse i den positive retningen, sammen med temaet menneskeinteresse fra Spurkelands teorier har gitt meg noe svar på hva som skal til for å få god dialog. Mentorene har også nevnt på møtene at de er interessert i adepten og at dette også er noe som må til for at de skal få god dialog i relasjonen.

### 5.2.3 Hva informantene gjorde for å opparbeide tillit

For å opparbeide tillit meldte informantene at dette er noe som oppstår i dialogen og at de hadde brukt teknikker som står i boken til Ekeland (2014) og andre teknikker som de allerede hadde kompetanse på fra andre steder. De 107 åpne spørsmålene som det hadde blitt snakket om på samlingene var også nyttige. Som vi så i resultatene og som diskutert ovenfor sa informantene at de tok konfidensialitet opp i den første samtalen med adepten. De tok seg

også god til å bli kjent ved å snakke om hva adepten hadde gjort før og hvordan deres arbeidssituasjon var. Mentorene hadde også gjort det klart at de var til stede for adepten og at de kunne kontaktes mellom de avtalte møtene også.

### **5.3 Utbyttet av Mentoringprogrammet for OsloMet ifølge informantene**

Når det gjelder utbyttet av mentoringen for organisasjonen ble det under teoridelen diskutert mentoring som virkemiddel innen relasjonsledelse og som verktøy for å praktisere og bygge opp god relasjonskompetanse hos ledere. Ekeland (2014) er opptatt av hva som gir læring og utvikling både hos enkeltpersoner så vel som i organisasjoner og baserer som nevnt mange av sine teorier på Carl Rogers tro på at mennesket beveger seg i konstant positiv retning. I mentoringrelasjonens dialog mellom mentor og adept utvikler det seg en lærende allianse hvor begge deltakere lærer av hverandre. Når det gjelder teori om utbytte har denne undersøkelsen basert seg på David Clutterbuck, en av verdens ledende fagpersoner når det gjelder mentoring.

#### **5.3.1 Utbyttet for adepten**

Som nevnt i teoridelen av undersøkelsen har adeptene følgende utbytte av mentoringen, følge Clutterbuck (2001):

- Lettere å komme seg inn i jobb som nyutdannet eller hvis man flytter til et nytt land
- Økt selvtillit
- Få innsikt i formelle og uformelle nettverk i organisasjonen
- Karriereutvikling og forfremmelse
- Lederutvikling.

I følge informantene så de utbyttet for adeptene i hovedsak som at de skal føle at de mestrer sin jobb bedre og at samtalene skal inspirere adepten til å få en kraft til å gjøre noe med de saken som de tar opp med mentoren. Etter hvert skal de, sammen med mentor, lære seg å reflektere selv og bli en bedre leder på sikt. Punktene over stemmer godt overens med det mentorene sa om adepts utbytte og læring av Mentoringprogrammet.

#### **5.3.2 Utbyttet for mentor**

Clutterbuck (2001) peker på de fem nyttigste kildene til utbytte for mentor. Disse er:

- Læring gjennom erfaring, både ved å forklare intuitiv resonnering og ved å lytte til ulike perspektiver
- Muligheten til å få rom til refleksjon i en ellers travel hverdag

- Tilfredsstillelsen som kommer av å vite at en har gjort en forskjell for en annen person
- Den intellektuelle utfordringen ved å jobbe med problemstillinger hvor de ikke trenger å føle personlig ansvar og som kan lede inn på ukjente territorier
- Økte ferdigheter og renommé i form av adeptsens opplevelse.

Som vi så fra resultatene, mente alle mentorene at de selv hadde fått mye utbytte av Mentoringprogrammet. De hadde lært seg nye teknikker for å oppnå god dialog, spesielt det å lytte godt til den man samtaler med. Punktene til Clutterbuck støtter her også godt opp under hva informantene sier at deres utbytte av programmet er. De mener i hovedsak at mentoringen gir dem grunnlag for egen refleksjon i dialogen, og gir trygghet og utfordrer egne lederproblemstillinger. I tillegg har de som et bonus lært mye om sin egen organisasjon og dens kulturforskjeller.

### 5.3.3 Utbyttet for OsloMet

Formålet med mentoring er, i tillegg til at mentor og adept skal lære og utvikle seg i jobbrollen, at de skal lære mer om organisasjonen de jobber i som leder.

Mentoringprogrammer har også som mål at deltakerne bedre skal forstå utfordringene i egen organisasjon og dermed også bidra til at organisasjonen blir mer effektiv og i større grad når sine mål. Deretter er intensjonen at adepter og mentorer skal gi noe tilbake til sine medarbeidere og kollegaer, og gjennom det bidra til at organisasjonen endrer seg i positiv retning (Ekeland 2014).

I følge Clutterbuck, som nevnt tidligere, er mentoringprogrammer i organisasjoner til nytte for både adept, mentor, organisasjonen som helhet og adeptsens leder i linjen. Han skriver at utbyttet av mentoringprogrammer for selv organisasjonen primært er (Clutterbuck 2001):

Enklere rekruttering og «induksjon» av nyansatte, økt motivasjon, forvaltning av organisasjonskultur, lederutvikling og forbedret kommunikasjon i organisasjonen. Disse punktene stemmer godt overens med sitatene fra mentorene og som ble listet opp i resultatene. Mentorene mener at nye ledere forttere kommer inn i rollen, begge parter for bedre selvinnsikt, nye ledere føler seg bedre tatt vare på og får forttere tilknytning på sikt, man bidrar til å løfte nye ledere frem og opp som gode ledere og man knytter både formelle og uformelle nettverk.

Når det gjelder teorien og funnene fra undersøkelsene stemmer mye overens. Dette støtter også opp under OsloMets mål for Mentoringprogrammet, som er et resultat av lederutviklingstilbudets fokus på gode lederskifter, og hvor målgruppen er nye ledere.



## 6 Konklusjon

Ut ifra disse resultatene vil jeg konkludere med at Mentoringprogrammet på OsloMet, fra mentors perspektiv, har stort utbytte for alle partene – adept, mentor og organisasjonen som helhet. Med fra mentors perspektiv menes at undersøkelsene ble utført med kun informanter fra mentorgruppen på OsloMet, av praktiske årsaker. Teorien som ligger til grunn er selvsagt fra de aktuelle forskernes perspektiver og drøftingen er mitt perspektiv. Undersøkelsen skulle se på hva den gode samtalen mellom to eller flere personer bidrar med, i regi av Mentoringprogrammet på OsloMet, for organisasjonen og hvordan man får til denne gode samtale, eller dialogen.

Problemstillingen har fokus på god dialog og gode relasjoner generelt, og spesifikt mellom mentor og adept i programmet, og hvordan dette bidrar til å utvikle ledelse i organisasjonen. Forskningsspørsmålene har tatt utgangspunkt i spørsmålene om hvordan få i gang den gode og konstruktive dialogen i relasjonen mentor og adept og hva alle parter lærer eller hvilket utbytte det har av dialogen. Problemstillingen oppstod da jeg la merke til god dialog i ulike sammenhenger på jobb på OsloMet og fikk deretter lov til å foreta undersøkelsen i Mentoringprogrammet.

Resultatene viser at mentorene i programmet mener at opplegget er et meget godt verktøy for relasjonsledelse i organisasjonen. For noen var rammene i programmet litt uklare til å begynne med ettersom mentoring egentlig hadde vært et verktøy som ble brukt på ulike steder lokalt i organisasjonen fra før. Alle opplevde det som positivt da programmet ble satt mer i system fra sentralt hold og når de hadde fått deltatt på samlinger. Samlingene ga mentorene mye i form av tips til hva mentoring er og hvordan man får til god dialog. Programmet, samlingene og boken som ble utdelt (Ekeland 2014) var meget nyttig for dem som mentorer for å lære seg teknikker innen mentoring og dialogferdigheter.

Informantene var også enige om at adeptene og organisasjonen ellers hadde nytte av programmet, i tillegg til dem selv. Her var det en vinn-vinn situasjon hvor lærende allianser ble etablert og bidro til at hele OsloMet beveger seg i positiv retning. Dialogen og menneskeinteresse er grunnleggende i relasjonen, slik vi så i teorien og resultatene fra undersøkelsen. Spurkelands (2012) teorier rundt tillit, menneskeinteresse og dialogferdigheter støtter opp under det informantene har sagt om hva som skal til for å få til god dialog. Det har også kommet frem at et positivt menneskesyn (Rogers 1967) ligger til grunn for moderne

mentoring og informantenes svar på spørsmål om hva som er viktigst i relasjonen var også at man må være ekte og genuint interessert i adepten eller samtalepartneren.

Når det gjelder utbyttet for organisasjonen OsloMet som helhet ble teori fra Clutterbuck – *Everyone Needs a Mentor – Fostering Talent at Work* (2001) lagt til grunn. Undersøkelsene støttet stort sett opp under denne ved at informantene meldte om nettverksbygging, smidigere lederskifter, lederutvikling, bedret kommunikasjon økt motivasjon og at det blir lettere å komme seg inn i jobben som utbytte av programmet. I tillegg bidrar det til de lærende alliansene som har blitt nevnt tidligere ved at den gode dialogen bidrar til å gjøre hverandre gode. Dette var noe av det jeg var ute etter i problemstillingen, når jeg lurte på hva som skapte god dialog – svaret i henhold til denne undersøkelsen er genuin menneskeinteresse, positivt menneskesyn og tillit.

Denne studien er ikke ment som en evaluering av Mentoringprogrammet, kun som en undersøkelse om mentors perspektiv på nytten av det. Dersom man ikke har gjort en evaluering enda fra adepts perspektiv eller mentors perspektiv, for den saks skyld, hadde det kanskje vært nyttig å gjøre det. Det er lenge siden undersøkelsen ble utført, og jeg ikke hva som har blitt gjort i senere tid fra programmets side. Man kan be både mentor og adept om tilbakemeldinger på programmet og derved gå i detalj om hva deltakerne mener om utbyttet og mulig forbedringspotensiale. Man kan også se nærmere på utvelgelse og matching av deltakere for å få enda bedre utbytte, men dette er muligens en del av en annen studie.

## 7 Referanser

- Ahlström, G. (2003). *Mentorskap. Personlig og profesjonell utvikling*. Tiden norsk forlag.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Clutterbuck, D. (2001). *Everyone needs a mentor : fostering talent at work* (3. utg.). London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode* (2. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Døving, Erik, Beate Elstad og Aagoth Storvik (red). 2016. *Profesjon og ledelse*. Bergen; Fagbokforlaget.
- Ekeland, J. (2014). *Mentoring : lærende allianser i ledelse* (AFF lederbibliotek). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt.
- OsloMet (2017, 22. Februar). *Universitetssøknaden* (Internett), OsloMet. Tilgjengelig fra: <https://ansatt.oslomet.no/universitetssøknaden> (Lest 06. august 2018).
- OsloMet (2017, 08. september). *Lederutvikling ved OsloMet* (Internett), OsloMet. Tilgjengelig fra: <https://ansatt.oslomet.no/lederutvikling> (Lest 07. august 2018).
- OsloMet (2016, 25. april). *Retningslinjer i bruk av IKT-tjenester og utstyr* (Internett), OsloMet. Tilgjengelig fra: <https://ansatt.oslomet.no/ikt-retningslinjer#ikt-utstyr-mobile-enheter> (Lest 01. august 2018).
- OsloMet (2018). *HiOAs Mentoringprogram for nye ledere* (Internett), Tilgjengelig fra: <https://ansatt.oslomet.no/documents/585743/71548281/informasjon-mentoringprogrammet-ledere.pdf/6bbea635-114c-1833-a9bd-8d9011ad4c61> (Lest 08. august 2018).

Rogers, C. R. (1967). *On becoming a person : a therapist's view of psychotherapy*. London: Constable.

Skorge, Kristel Mari og Solveig Merete Svantesen. 2016. Ledelse i akademia: «Når vitenskapelig ansatte blir ledere» I *Profesjon og ledelse*, redigert av Erik Døving, Beate Elstad og Aggoth Storvik, 155-184. Bergen; Fagbokforlaget.

Spurkeland, J. (2011). *Prestasjonshjelp : hvordan gjøre andre gode?* Oslo: Universitetsforl.

Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse : resultater gjennom samhandling* (2. utg.). Oslo: Universitetsforl.

Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Oslo: Universitetsforl.

Svare, H. (2008). *Den gode samtalen : kunsten å skape dialog*. Oslo: Pax.

## 8 Vedlegg

### 8.1 Skjema om informert samtykke

#### **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**

#### **«Dialog mellom mentor og adept i et mentoringprogram»**

##### Bakgrunn og formål

Jeg er mastergradstudent ved NTNU i Trondheim og skriver nå masteroppgaven, som skal leveres 1. september 2017. Spesialisering er Relasjonsledelse: coaching, veiledning og motivasjon ved *Institutt for pedagogikk og livslang læring*. Tema for min masteroppgave er dialog mellom mentor og adept og problemstillingen er:

*«Hva bidrar til at man får i gang den gode og konstruktive dialogen i relasjonen mellom mentor og adept, og hva føler mentor at han/hun har lært seg om dette som man kan benytte seg av videre i lederrollen?»*

Utvalget av intervjukandidater er trukket ut fra deltakere (mentorer, ikke adepter) i Mentoringprogrammet ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Jeg har deltatt på to mentoringsamlinger og har presentert prosjektet kort for deltakerne der. I den sammenheng sa jeg at jeg ønsket å intervju noen mentorer. Noen meldte seg som kandidat på samlingen og noen meldte seg i etterkant etter at jeg skrev en epost til deltakerne med forespørsel om noen ønsket å delta.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Datainnsamlingen vil innebære intervju fra intervjuguide om mentors tanker og erfaringer med dialog med sin adept.

##### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Ingen vil ha tilgang til personopplysninger som navn eller på hvilken enhet man jobber på høgskolen. Navn vil ikke bli koblet til deltaker og eller deltakers adept. Opplysningen blir behandlet anonymt og konfidensielt og opptakene vil bli slettet etter transkribering og bruk.

I oppgaven vil deltakerne ikke kunne gjenkjennes nærmere enn at det vil gå frem at man er leder på Høgskolen i Oslo og Akershus og at man er deltaker i Mentoringprogrammet.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 30.06.2017.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Solveig Christina Taucher på 45218418 eller veileder Anne Torhild Klomsten på 90946644.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

### **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## 8.2 Intervjuguide og forskningsspørsmål

*Problemstilling: «Hva bidrar til at man får i gang den gode og konstruktive dialogen i relasjonen mellom mentor og adept, og hva føler mentor at han/hun har lært seg om dette som man kan benytte seg av videre i lederrollen?»*

Spørsmål:

- 1) Kan du fortelle litt om hvordan det er/var å delta som mentor i Mentoringprogrammet?
- 2) Hvordan var samlingen?
- 3) Var den til hjelp for deg?
- 4) Hva er en god samtale for deg?
- 5) Hva tenker du omkring å samtale med andre?
- 6) Hvordan var det for deg å samtale med din adept i startfasen?
- 7) Hva gjør du når du som mentor skal komme i gang med «den gode samtalen» når du er i dialog med din adept?
- 8) Hvor viktig er det å legge grunnlaget i startfasen av relasjonen?
- 9) Hva gjorde du for å bli kjent med din adept?
- 10) Hvordan opparbeider man trygghet og tillit i denne relasjonen gjennom samtale?
- 11) Hva tenker du at det er viktig å oppnå gjennom dialogen med adepten?
- 12) Er det viktig for deg at både mentor og adept skal lære noe gjennom dialogen dere har?
- 13) Tenker du på dette når dere er i en samtale?
- 14) Har du fått noen tilbakemeldinger fra din adept om hvordan han/hun opplever dialogen dere har når dere møter?
- 15) Hva har du lært som du mener er viktig å ta med seg videre i din jobb som leder så langt?
- 16) Utbytte for mentor: «Hvilket utbytte føler du at mentorrollen og Mentoringprogrammet har for deg og for HiOA?»
- 17) Har du noe å tilføye, noe som vi ikke har vært innom, men som du mener er viktig for deg når det gjelder å ha god dialog med din adept eller andre?

Anne Torhild Klomsten  
Institutt for pedagogikk og livslang læring NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 22.05.2017

Vår ref: 54249 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

## TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 27.04.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>54249</i>	<i>Dialog mellom mentor og adept i mentoringprogrammet ved Høgskolen i Oslo og Akershus</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Anne Torhild Klomsten</i>
<i>Student</i>	<i>Solveig Christina Taucher</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.06.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Knut Kalgraff Skjåk

Belinda Gloppen Helle

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*



Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Solveig Christina Taucher [tina.taucher@hioa.no](mailto:tina.taucher@hioa.no)



## Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 54249

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet.

Forventet prosjektslutt er 30.06.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak