

FoU-rapport nr. 4/2008

Gode mentorrelasjoner

Mentorstudien 2005 - 2007

Steinar Sørheim

Petter Mathisen

Rune Høigaard

Tittel	Gode mentorrelasjoner
Forfattere	Steinar Sørheim, Petter Mathisen og Rune Høigaard
Rapport	Prosjekt/FoU-rapport nr. 4/2008
ISBN-nummer	82-7602-118-9
ISSN-nummer	0803-8198
Trykkeri	Edgar Høgfeldt, 4626 Kristiansand

Bestillingsinformasjon

Utgiver	Agderforskning Gimlemoen 19 N-4630 Kristiansand
Telefon	48 01 05 20
Telefaks	38 14 22 01
E-post	post@agderforskning.no
Hjemmeside	http://www.agderforskning.no

Forord

Dette forskningsprosjektet har vært finansiert av Sørlandet Kompetansefond.

Foruten denne rapporten vil resultatene dokumenteres gjennom to vitenskapelige artikler og en fagbok om mentoring.

Vi takker for støtten som har vært utslagsgivende for at dette arbeidet har kunnet bli gjennomført.

Kristiansand 15. september, 2008

Steinar Sørheim

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING.....	1
1.1	Om prosjektet.....	1
1.2	Finansiering	3
1.3	Organisering og gjennomføring.....	3
2	RESULTATER.....	3
	FOU INFORMASJON.....	27

1 Innledning

1.1 Om prosjektet

Agderforskning har som sekretariat for Kompetansering Sør gjennomført fem programmer for utvikling av prosjekt- og mellomledere i regionen, NEXT-programmene. Underveis i NEXT-02 ble det iverksatt utvikling av en systematisk mentorordning, og deltakerne i NEXT-03 fikk anledning til å knytte til seg en mentor gjennom hele programperioden. Innledningsvis i de siste programmene blir deltakerne intervjuet som et grunnlag for forestående matching mot hensiktsmessige mentorer.

Agderforskning har i perioden 2004 til 2006 også samarbeidet med Innovasjon Norge, NHO Agder, Vest og Aust-Agder fylkeskommune om lederutviklingsprogrammet Female Future Agder (FFA). Programmet er en satsing med intensjon om å styrke likestillingen i arbeidslivet, bedre kvinners representasjon i ledelse og styrer, samt trekke flere kvinner til privat sektor. I Agder har det i tilknytning til programmet vært gjennomført en systematisk mentorordning.

Hvert NEXT-program er blitt evaluert, og våren 2003 ble også mentorordningen evaluert. Det var da tydelige signaler om at både mentorene og protesjeene (NEXT-deltakerne) hadde glede og nytte av mentorordningen. Yngre ledere trenger den erfarne lytteposten som mentorene utgjør. Mentor framstår som "en trofast venn og rådgiver" som er til stede på protesjeens betingelser. Evalueringene og responsen sannsynliggjør at dette er av betydning for de involverte, men graden av utbytte og effekt er ikke i denne sammenheng blitt vitenskapelig dokumentert.

Female Future-programmet ble evaluert i 2006. Evalueringen la til grunn nettverket som var etablert i programmet, for eksempel om de fortsatt har kontakt med mentor og om de har kontakt med andre deltakere i programmet. Evalueringen konkluderte med at nettverket har vært av stor betydning, både for å orientere seg mot andre jobber og styreverv eller til å få hjelp til de utfordringer de måtte møte der de har arbeidsplass i dag. At kvinnene fikk møte hverandre, bli kjent med hverandre, beskrives som et suksesskriterium.

Mentorene i NEXT og Female Future har også fått sitt eget tilbud om opplæring, veiledning og erfaringsutveksling gjennom *Mentorforum* i regi av Kompetanseringen Sør. Dette er et unikt tilbud som har vært særlig viktig for

å kunne gi mentorene en mulighet til å utvikle egen kompetanse som mentorer, og få anledning til systematisk erfaringsutveksling.

Agderforskning har i perioden 2005 til 2007 samarbeidet med Petter Mathisen og Rune Høigaard ved UIA om Mentorstudien. Arbeidet har vektlagt å befestе kunnskap, dokumentere erfaringer, spre nyttig viten og legge grunnlag for styrket arbeid og innsats for regionale nettverk, med vekt på kjønnsaspektet i forhold til lederutvikling på Sørlandet. Prosjektet har gitt et fokus på en synliggjøring av kvinner i lederposisjoner og bakenforliggende forhold, et bidrag til å styrke utviklingsmiljøet på Sørlandet, et bidrag til nyttig viten til bruk på Universitet og en styrket kompetanse på et høyt nivå i relasjon til internasjonale standarder. I tillegg til økt vitenskaplig kontekst har mentorprogrammet bidratt til å gi en utvidet forståelse hos den enkelte programdeltaker av den betydning mentoring som arbeidsform kan ha som kompetanseutviklingsredskap i ulike yrkessituasjoner. På samme måte har også mentorene i "Next" og "Female Future", som representerer det offentlige og private næringslivet i Agder, tilegnet seg anvendbar kunnskap om mentorordninger og mentorfunksjonen.

Bakgrunnen til hvorfor det er nødvendig med studier innenfor mentoring, er at det stadig eksisterer et underskudd på forskning som beskjeftiger seg med a) perspektiver på mentoring som en pedagogisk prosess hvor mentors rolle som pedagog og mentoringen som kunnskapsprosess undersøkes. Det er også behov for b) å utvikle innsikt i hvordan mentoring kan ha betydning for rekruttering av kvinner inn i ledene stillinger. Med hensyn til selve mentorprosessen er det behov for å c) utvikle kunnskap om sammenhengen mellom formelle og uformelle mentorsamtaler og å d) studere sammenhengen mellom mentors "mentorkompetanse" og effekt og utbytte av mentoringen. Ved å styrke og videreutvikle eksisterende mentorprogrammer vil erfaringene og kunnskapene også kunne bli brukt overfor nye grupper; for eksempel innenfor kultursektoren, overfor minoritetsgrupper, i helsesektoren osv.

1.2 Finansiering

Det har vært mulig å gjennomføre prosjektet som følge av en bevilgning fra Sørlandet Kompetansefond.

1.3 Organisering og gjennomføring

Den kvantitative studien er gjort av Rune Høigaard og Petter Mathisen, Universitetet i Agder i samarbeid med Håkon Øgaard og Tone Elisabeth Furre, Agderforskning. Prosjektet er gjennomført som en kvantitativ, longitudinell studie knyttet til innhold og effekt av mentorordningen som arbeidsform for å utvikle kompetansen til ledere. Data ble innsamlet i 2006 og materialet bearbeidet og dokumentert i 2007 og 2008.

2 Resultater

Prosjektet er fullstendig dokumentert gjennom to vitenskapelige artikler og en fagbok om mentoring:

1. Rune Høigaard og Petter Mathisen. Benefit of Formal Mentoring For Female Leaders. (submitted for publication).
2. Petter Mathisen og Håkon Øgaard (2008): Hvem får hvem? Balansert matching av mentorer og protesjeer. *MAGMA - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 4/2008. (In press.)
3. Petter Mathisen (2008): *Mentor*. Fagbokforlaget, Oslo, ISBN 978-82-450-0417-5

1. Kvinners utbytte av mentorordninger

Artikkelen retter oppmerksomhet mot potensielle fordeler protesjeer har av mentor funksjonen. Da artikkelen er til vitenskapelig vurdering er den inntil videre unntatt offentlighet og distribueres oppdragsgiver i eget dokument.

2. Systematiske og balanserte matchingsprosesser

Artikkelen retter oppmerksomheten mot matching av mentorer og protesjeer i yrkessammenheng. Fokus er satt på protesjeer med yrkeserfaring og lederambisjoner, og eksemplene er i hovedsak knyttet til de to lederutviklingsprogram, Female Future og NEXT, hvor matchingprosessen ble tillagt stor vekt. Protesjeene ble rekruttert gjennom programmene og mentorordningene utgjorde en betydelig faktor i programforløpet. Beslutningsgrunnlaget for mat-

chingen bestod av en JTI-test, en 360 graders lederevaluering og et intervju av protesjeen hvor vedkommendes ambisjoner, ønsker og utviklingsbehov ble kartlagt. Parallelt med dette ble mentorer rekruttert, de ble orientert om ordningen og stilte seg til rådighet i en gruppe av disponible mentorer – en mentorpool. Mentorene fikk deretter anledningen til å uttrykke sine ønsker om hvilken type protesje de kunne ønske å bli koblet til. Dessuten ble det i matchingsprosessen avklart at det ikke var forretningsmessige eller private årsaker til hinder for matching. Prosessen ble ledet av prosjektansvarlig som på grunnlag av den innhentede informasjonen gjorde en kobling av mentor og protesje.

Etter innledende mentorsamtaler, og stadig som en del av matchingsprosessen, ble parene pålagt å gjøre en evaluering av relasjonen og stille seg spørsmålet om de opplevde den som en ”match” eller ”mismatch”. Dersom konklusjonen ble mismatch ble relasjonen avsluttet og protesjeen fikk tilbud om en ny mentor etter en samtale med prosjektansvarlig. Den opprinnelige mentor ble igjen innlemmet i mentorpoolen.

Erfaringene med forekomst av mismatch i FFA og NEXT er anslagsvis at 5-10 % av relasjonene ble oppløst og reetablert. En mismatch har vanligvis sin årsak i relasjonen og kommunikasjonen, det er noe upresist kaller ”en manglende personlig kjemi”. Deltagerne i FFA og NEXT benyttet dette begrepet for å forklare kvaliteter ved forholdet til sin mentor, og de hevdet at ”en viss kjemi” var avgjørende for en vellykket match.

Dersom mentorrelasjoner skal oppløses er det sentralt å få til en avvikling uten at noen av partene sitter igjen som taper, en ”non-fault divorce”. Dersom ingen av partene skal kjenne seg forurettet eller mislykket, er det viktig at en tidlig fremhever at en gjennomdrøftet og gjennomtenkt avvikling er betydelig bedre enn et varig, ikkefungerende forhold.

Erfaringene fra FFA og NEXT viser at matchingsform blir langt på vei et spørsmål om en balansegang hvor en rekke forhold må vurderes mot hverandre.

- Det er en balanse mellom å koble kompatible personligheter mot hensynet til komplementære evner, anlegg og interesser hos aktørene.
- Det er en balanse mellom å basere matchingen på det uformelle, spontane møtet med ”kritisk og magisk ingrediens”, - og den formaliserte, ledede og målstyrte tilnærmingen.
- Det er en balanse mellom en administrativt basert, en valgbasert eller en testbasert matching.
- Det er en balanse mellom å gjøre en match som på den ene siden vektlegger optimalisering av læringsutbytte, og på den andre siden akselerasjon av utviklingen av selve relasjonen.
- Det er en balanse mellom å stole på objektiv informasjon og å vektlegge intuisjon, teft og skjønn.

3. Det pedagogiske perspektivet på mentorrollen og mentorordninger

Petter Mathisen har skrevet fagboken: *Mentor – Om mentoring i teori og praksis* (Fagbokforlaget, 2008). Her viser Mathisen hvordan mentoring i dag fremstår som en både tradisjonell og moderne arbeidsform. Mentoring blir belyst ut fra et teoretisk og praktisk perspektiv og det framheves hvordan mentoring kan framstå som en pedagogisk arbeidsform som gir støtte i den yrkesmessige, faglige og personlige utviklingen til protesjé.

I boken framheves med referanse til FFA og NEXT hvordan en balansert rekruttering og matching sammen med en fortløpende opplæring av mentorer synes å være suksesskriterier for å utvikle en effektiv og meningsbærende mentorrelasjon.

Vedlegg 1

Benefit of Formal Mentoring For Female Leaders av Rune Høigaard og Petter Mathisen er vedlag i eget dokument.

Vedlegg 2

Hvem får hvem? Balansert matching av mentorer og protesjeer

Av
Petter Mathisen og Håkon Øgaard

Innledning

Det er grunn til å hevde at vellykket mentoring er avhengig av at sammensetningen av mentor og protesje er god. En slik matchingsprosess er ikke på noen måte selvsagt eller standardisert, og vil variere i form fra mer eller mindre tilfeldige koblinger til systematiske og organiserte sammensettinger av mentorpar.

Vi vil i denne artikkelen rette oppmerksomheten mot matching av mentorer og protesjeer i yrkessammenheng. Særlig vil vi fokusere på protesjeer med yrkeserfaring og lederambisjoner, og våre eksempler knytter seg i hovedsak til to lederutviklingsprogram, Female Future Agder og NEXT¹. Mentorene i disse programmene er håndplukkede ledere med internasjonal, nasjonal og regional erfaring. Mentorordningen har vært formalisert og inngått som en del av programmene, og mentorene har vært eksterne personer med begrenset eller ingen direkte kjennskap til protesjeens arbeidsplass.

Enkelt uttrykt kan man si at **mentorer** er mennesker som gjennom sitt arbeid hjelper andre til å utnytte sitt potensial (Parsloe & Wray, 2000, s. 78). En mer presis definisjon av **mentoring** er den følgende som har ligget til grunn for mentorordningene det her refereres til:

En samtale mellom likeverdige kolleger gjennomført i en atmosfære av gjensidig tillit, støtte og utfordring hvor målet er å skape refleksjon og ettertanke som fører til endring og forbedring, og hvor man utforsker "protesjeens" potensial for utvikling og vekst som yrkesutøver.(Kirkeby & Mathisen, 2000, s.10)

¹ NEXT er et lederutviklingsprogram i regi av Kompetansering Sør, og Female Future Agder (FFA) et lederutviklingsprogram igangsatt for å rekruttere kvinner til lederstillinger og styreverv i Agder-regionen

Selve mentorrelasjonen kan være uformell eller del av et mentorprogram, og det finnes en rekke overgangsformer mellom disse ytterpunktene (Mathisen, 2008). Mentoringen har en sin plass i en utdannings- og yrkessammenheng, den kan være en arbeidsform innenfor en frivillig organisasjon eller en støt-teordning for mennesker med sosiale utfordringer og behov.

Mentoring har med andre ord ulike former og må oppfattes som et kontekst-avhengig eller kontekstfølsomt fenomen (Ibid.).

I artikkeloverskriften "Hvem får hvem" er det en underliggende metafor som henspiller på matchingen som et "ekteskap". Med utgangspunkt i denne metaforen kan en spørre om den beste koblingen foregår ved en ren og skjær "forelskelse", et "fornuftsekteskap" eller et "tvangsekteskap". Skal det så legges opp til en "blind date", bør man benytte en "matchmaker" – en "Kirsten-giftekniv", eller simpelthen bare la de to "finne hverandre"?

Med utgangspunkt i forskningsresultater, aktuell faglitteratur og erfaringer med mentorprogrammer vil vi i denne artikkelen fokusere på hvordan matching mellom mentorer og protesjeer kan beskrives og praktiseres. Vi vil videre drøfte hvilke utfordringer som reiser seg og hvilke hensyn det er viktig å balansere i matchingsprosessen.

Hva er matching?

Begrepet matching knytter seg til selve koblingen av mentorer og protesjeer. De engelske uttrykkene *match* eller *matching* kan oversettes med *en sammenstilling*, *en kobling*, *et motstykke* eller *en parsammensetting*. Ordene kan også forstås som spesielle egenskaper som kjennetegner relasjonen eller etableringen av relasjonen. Denne kan være *harmonisk*, *avstemt*, *tilpasset*, *likeverdig* og *komplementær*. Det dreier seg med andre ord på den ene side om prosessen som foregår når relasjonen dannes, og på den andre side kvalitetene ved selve relasjonen.

I begrepet matching ligger det noe aktivt, og vi oppfatter prosessen gjerne som en planlagt og styrt prosess. Likefullt er som nevnt mye av den mentoringen som foregår ikke styrt, men uformelle kontakter som glir over i en mer fast relasjon. Matchingen er da "egen-initiert" eller den er et resultat av mer eller mindre tilfeldigheter hvor mentor og protesje "finner hverandre". Flere vil hevde at nettopp den uformelle og spontane koblingen har en særlig kritisk og magisk ingrediens. Fury framholder at mentoring må bygge på "the mysterious, chemical attraction of two people" (Murray, 2001, s. 6). En toårig studie later til å støtte denne oppfatningen og konkluderer med følgende: "Mentoring... seems to work best when it is simply allowed to hap-

pen´ ” (ibid s. 6). Elaine Cox (2005) moderer dette synspunktet og hevder med bakgrunn i en studie av matchingsprosesser, at det til en viss grad er mulig å få til en match i mentorrelasjonen, men at ”serendipity and coincidence” (flaks og tilfeldigheter) spiller inn og har betydningen for om match oppstår - eller uteblir. Hun hevder dessuten at det trengs en ”gnist” som kan oppnås ...*by training the new mentor in how to recognize and build on that serendipity which ensures that rapport and empathy are generated in the relationship* (Ibid. s. 412).

Når matching beskrives i litteraturen er det imidlertid den formelle koblingen det gjerne refereres til. Motivet for den formaliserte matchingen er da særlig ønsket om å sikre kvaliteten på og utbyttet av mentorrelasjonen. Det er denne tankegangen som eksempelvis ligger til grunn for AFF’s² tenkning om matchingsprosessen:

*Før programmet starter har vi en samtale med deg, hvor vi kartlegger dine utviklingsbehov og ønsker når det gjelder en mentor. På bakgrunn av din faglige profil, personlige egenskaper og behov, håndplukker vi en mentor til deg*³

Forutsetningen for formell matching er i dette eksempelet at informasjon om protesjeen samles (eventuelt genereres), ønsker uttrykkes, mentor blir tildelt, og prosessen ledes av en eller flere ansvarlige. En formell matchingsprosess kan følge ulike prinsipper og befinne seg på forskjellig formaliseringsnivå. Black-Beard mfl. (2007) hevder å kunne lokalisere tre overordnede former for matching: Administrativt-basert, valg-basert og test-basert (fig: 1)

Inndelingen synliggjør særlig den varierende graden av mentorenes og protesjeenes deltagelse og involvering i matchingsprosessen. *Den administrativt baserte* koblingen gir muligheter for aktiv styring der organisasjonens mål er retningsgivende for prosessen. Dette utelukker ikke at prosessen kan være kjent for begge parter og den ”administrative” matchingen kan ha et godt grunnlag i kjennskap til aktørenes kunnskaper, erfaringer og interesser (Alred m.fl., 2000). De som foretar matchingen baserer seg på det som i modellen beskrives som ”innfallspreget” og som kan skape et problem dersom det ikke åpnes for noen dialog med mentorene og protesjeene.

² Administrativt forskningsfond (AFF) er en av de største aktørene i Norge innenfor området ledelse- og utviklingsutvikling og har drevet programmet ”Oppdagelsesreise – et mentorprogram” i samarbeid med NHO siden 1996.

³ <http://www.aff.no>

Overordnede former for matching	Metoder	Anvendelsesområde	Fordeler ved metoden	Svakheter ved metoden
Administrativt basert	<ul style="list-style-type: none"> • Måldrevet • Innfallspreget 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasjoner hvor leder har personlig kjennskap til deltager/ansatte og organisasjonen 	<ul style="list-style-type: none"> • Matchingen er sammenholdt med organisasjonens mål 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentor og protesje har liten eller ingen påvirkning på prosessen
Valg-basert	<ul style="list-style-type: none"> • Prioriteringslister • Gjensidige valg • Mentor eller protesje velger 	<ul style="list-style-type: none"> • Mangesidige kombinasjoner av par er mulig og deltagerne er aktive i prosessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Økt psykologisk eierskap og forpliktelse, opplevelse av fortrolighet, hyppig møtefrekvens 	<ul style="list-style-type: none"> • Økende kostnader, større behov for å lede og koordinere aktivitetene • Større sjanse for at aktørene velger hverandre på basis av likhet og bekvemmelighet enn forskjeller
Test-basert	<ul style="list-style-type: none"> • Myers-Briggs Type Indicator • PeopleMatch 	<ul style="list-style-type: none"> • Programets målsetting er retningssivende for den obligatoriske matchingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Øker sannsynligheten for at aktørene utfyller hverandre 	<ul style="list-style-type: none"> • Upersonlig • Øker kostnadene pga. organisering av tester og databehandling

Fig. 1. Overordnede former for matching, Black-Beard mfl. 2007. (Forfatterens oversettelse.)

Den mer åpne, valg-baserte matchingsprosessen kan ha ulik utforming. Enkelte organisasjoner publiserer lister over frivillige og godkjente mentorer som presenteres slik at protesjeene får grunnlag til å gjøre sine valg. Dette er også blitt videreutviklet til virtuelle kontakter på nettet eller det blir fulgt opp av møter/”events” hvor potensielle mentorer og protesjeer treffes ansikt til ansikt for å bli bedre kjent. Slike prosesser kan føre fram til at protesjeene eller mentorene gjør sine valg og at dette eksempelvis samordnes av en ”administrator”. Denne tilnærmingen ivaretar noe av den uformelle matchingen

hvor den enkeltes preferanser og ønsker er avgjørende. Resultatet viser gjerne et økt eierforhold til relasjonen og sterkere psykologiske bindinger (Black-Beard m.fl. 2007). På den annen side vil faren være tilstede for at aktørene velger hverandre på basis av likhet og bekvemmelighet heller enn forskjeller.

Den *testbaserte* matchingen kan, som beskrevet i modellen, basere seg på standardiserte tester som eksempelvis ulike former for 360-graders atferdstester og typetester som Myers-Briggs Type Indicator / Jungiansk Typeindeks m.fl. Disse testene vil kunne være et bidrag til å utvikle profiler som viser faglig dyktighet og profesjonelle eller personlige preferanser, styrker eller svakheter. I tillegg til data som gir informasjon om yrkesmessige og saksorienterte forhold kan et fokus på samsvar i mentorens og protesjeens "kognitive stil" føre til en balansert vurdering av de involverte komplementaritet og bidra til "cognitive pairing". Beddoes-Jones og Miller (2006) hevder endog at *The effectiveness of using the principle of matching preferences in cognitive style ... can lead to both sustainable relationships and financial benefits* (Ibid. s. 54). Som det framgår av modellen er dette framgangsmåten som vil kreve størst kostnader pga. organisering av tester og den aktuelle databehandlingen.

Matchingen kan altså baseres på valg, test eller en administrativ tilnærming. Det endelige valget, selve matchingen må så gjøres ved at: a) mentor velger en protesje, b) protesjeen velger en mentor, c) en kombinasjon av a og b eller d) en ansvarlig tar beslutningen om hvem som skal knyttes sammen. I formaliserte mentorprogram er det gjerne det siste som skjer, men med mer eller mindre støtte i det Black-Beard mfl. (2007) beskriver som valgbasert og testbasert matching.

Murray (2001) framhever at i tillegg til de mer objektive data en forsøker å innhente må man være særlig vår for protesjeens uttalte og kanskje uttalte behov. "*Carefully match protégés and mentors using objective criteria based on the protégés developmental needs and the ability of the mentors to act as resources for fulfilling those needs.*" (Murray, 2001, s. 159) Dette tydeliggjør hvor problematisk matchingsprosessen er: Den skal på den ene side bygge på rasjonelle vurderinger av data om personer, sammenhenger, behov, relasjoner, kompetanse osv. På den annen side vil matchingen til enhver tid basere seg på intuisjon, teft og erfaring.

Rekruttering av mentorer

Utgangspunktet for en matching er at en har rekruttert de aktuelle protesjeene og mentorene. Kan så hvem som helst være mentor, er dette en stilling en "søker", en oppgave en blir pålagt, eller en rolle en blir utvalgt til å fylle? En tommelfingerregel gis av Mink m.fl. (1997) som hevder at en av forutsetningene for å kunne bli mentor er at en kan, ønsker og er villig til å være mentor. Litteratur og beskrivelser av mentorprogram forteller imidlertid at rekrutteringen av mentorer er mer komplisert enn som så, og foregår på ulike måter. En mentor kan være:

- **Frivillig:** Potensielle mentorer melder seg frivillig og stiller seg og sine tjenester til disposisjon
- **Anbefalt:** Man blir anbefalt av andre som er mentorer.
- **Spurt:** Man blir forespurt av protesje eller en programansvarlig i eller utenfor organisasjonen.
- **Pålagt/utnevnt:** Innenfor rammen av arbeidsoppgavene i en organisasjon kan man av leder bli pålagt mentoroppgaver.

Mentorer kan også bli rekruttert med bakgrunn i at:

- **Det ligger til stilling:** Mentoroppgavene er definert i "stillingsinstruksen".
- **Det gjøres "computer assisted":** Både mentorer og protesjeer legger inn data om seg selv (tilbud og behov m.m.) som danner grunnlag for utvelgning og en databasert match.
- **En blir kvalifisert:** Man er kvalifisert ved at man utvikler en form for spesiell mentorkompetanse.
- **En oppnår riktig alder:** Det er vanlig at senioren i yrkeslivet iverretar mentoroppgavene

Tradisjonelt knyttes gjerne utvelgelsen av en mentor til at vedkommende er en eldre, erfaren og dyktig fagperson (Mathisen, 2008). Murray og Owen (1991), som referer til mentorer med ledererfaring, utdyper dette og fremhever ni faktorer eller egenskaper som kvalifiserer for en mentorrolle (ibid, s. 106):

1. **Høy sosial kompetanse.** – En person som liker å være sammen med andre og som både snakker og lytter.
2. **Kunnskap om arbeidsplassen/organisasjonen.** En person som kjenner organisasjonen godt og som har gode kontakter og nettverk.
3. **Et eksempel som leder.** – En person som har ledet mennesker på en god måte og som kan være et forbilde på hvordan ledelse av mennesker kan gjøres

4. **Fagkompetanse.** – En person som har kompetanse på det området protesjeen trenger og i tillegg har høy kompetanse på minst ett annet felt.
5. **Personlig autoritet.** – En person som blir lyttet til og blir tillagt vekt.
6. **Status og prestisje.** – En person som har tillit og respekt og som kan framstå som en modell.
7. **Villighet til å være ansvarlig for andres vekst.** – En person som oppfatter det meningsfullt å ta del i andres vekst og kompetanseutvikling
8. **Evne til å dele suksess.** – En person som snakker og handler som en team-builder.
9. **Tålmodighet i risikable situasjoner.** – En person som har evne til å ”ta protesjeen i å lykkes”, en person som sier: ”prøv”!

Vi vil dessuten føye til et siste punkt som framhever viktigheten av gode kommunikasjonsevner:

10. **God veilederkompetanse.** – En person som allerede har vist gode kommunikasjonsferdigheter og som gjennom disse understøtter andres læringsprosesser. (Jfr. Mathisen, 2008).

Som det framgår av kriteriesettet er kravene til den ”optimale mentor” høye, og det er ikke rimelig å forvente at samtlige mentorer oppfyller alle forventninger og krav. Eksempelvis vil en ekstern mentor kunne ha en begrenset kunnskap om en gitt organisasjon (pkt. 2), og en dyktig mentor vil kunne trenge kompetanseheving innenfor feltet veiledning/kommunikasjon (pkt. 10) for å fylle rollen på en god måte.

Lacey (2001) hevder i en bok om implementering av mentorprogram at det særlig er mentorenes opplevelse av forpliktelse og engasjement som bør være et kriterium for utvelgelsen og som vil være avgjørende for at mentoren prioriterer og investerer i relasjonen. *The key aspects in selecting mentors are their commitment to the program, and their willingness to allocate sufficient time to the mentoring relationship* (Lacey 2001, s. 25). Dette fører fram til spørsmålet om hvordan en skal få mentorene til å oppfatte oppgaven som meningsfull og forsette å stå til disposisjon. Det er en rekke forhold som det refereres til i denne forbindelse, men først og fremst at det er skjedd en god match og at mentor totalt sett opplever en følelse av mestring og mening. Mer konkret vil mentorer begrunne sine interesser ut fra at de opplever oppdatering, kompetanseutvikling, nye perspektiver, motivasjon, engasjement, status, utvikling av kontakter, og en eller annen form for anerkjennelse, oppmerksomhet eller belønning. (Lewis, 2000, Murray, 2001, Mathisen og Øgaard, 2003, Clutterbuck, 2001, Benabou & Benabou, 2000).

Rekruttering av mentorer er ikke nødvendigvis en engangsaffære, og det er ikke uvanlig at det opprettes en form for ”pool”, en gruppe av mentorer som er disponible for framtidig matching. I utviklingen av mentorordningene i lederutviklingsprogrammene NEXT og Female Future Agder har det vært sentralt å ta i bruk et utstrakt nettverk av ledere i Agder-regionen. Da mentorordningen ble etablert høsten 2000 var det særlig **en** tidligere industrileder som tok i bruk sitt nettverk av ledere fra sørlandsk industri. Denne lederen var arketyperen på den klassiske mentor slik han/hun ofte omtales i lederutviklingssammenheng: Klok, livserfaren, empatisk og med betydelige erfaringer i møte med mennesker og situasjoner i arbeidslivet. Over tid har ledere fra ulike sektorer og en rekke bransjer stilt seg til disposisjon og ønsket å være tilgjengelige som mulige mentorer i ulike program i Agder-regionen⁴. I arbeidet med å rekruttere disse har det vært avgjørende å be tidligere mentorer og protesjeer om forslag på nye aktuelle mentorer. Slik har det bygget seg opp en mentorpool hvor det har vært flere aktuelle mentorer tilgjengelig enn det til enhver tid har vært behov for.

Rekruttering av protesjeer⁵

Begrunnelsen for rekruttering av protesjeer og etablering av mentoring er ulike og sammensatte. Det dreier seg om oppbemanning av en avdeling, sikring av kompetanse ved at flere eldre går av for pensjonsalder, behov for lederutvikling, erstatningsplaner, utvikling av et kompetanseområde eller en strategi for å beholde nøkkelpersonell. Det kan også være ønsket om å satse på helt spesielle grupper, eksempelvis kvinner eller ulike minoritetsgrupper som er underrepresentert i organisasjonen eller yrkeslivet.

Når intensjonen for mentorordningen er klarlagt er spørsmålet hvem som skal rekrutteres som protesje, og etter hvilke prinsipper dette skal gjøres. Utvelgelsen kan i grove trekk basere seg på tre framgangsmåter (Mathisen, 2008). **a) Protesjeene nominerer seg selv.** Underliggende for en slik praksis er antagelsen om at de som er motiverte for å nominere seg selv også har den nødvendige motivasjonen og interessen for å utvikle egen kompetanse og ivareta sin karriereutvikling. **b) En overordnet leder peker ut kandidaten.** Nomineringen kan være på bakgrunn av kjennskap gjennom medarbeidersamtaler, strategisk tenkning om arbeidsplassens kompetansebehov, generelt

⁴ Eksempelvis ”MentorPol”, et mentorprogram for nyvalgte ordførere i regi av Universitetet i Agder og Kommunenes Sentralforbund Agder, (<http://www.ks.no/templates/Page.aspx?id=45392>) og ”Global Future”, en satsing fra NHO Agder, (<http://helenorge.nho.no/agder>).

⁵ Protesje er et av flere navn på ”den veiledede” i mentoringen. Andre benevninger er mentee, adept og mentoree.

inntrykk av den ansatte osv. **c) Andre ledere eller erfarne yrkesutøvere utpeker protesjeen.** Det er en form for åpen nominering hvor den som ønsker det kan komme med forslag på mulige kandidater. Det kan reguleres ved at man oppfordrer kolleger til å komme med forslag som så blir vurdert og sammenholdt med eksisterende behov, planer, satsing, mangler osv. Ut fra en slik vurdering blir potensielle protesjeer forespurt om å delta i ordningen (Murray, 2001). De tre rekrutteringsmåtene kan ved oppstarten av et mentorprogram benyttes parallelt for på den måten å invitere hele arbeidsmiljøet til å finne aktuelle protesjeer.

Når kandidatene skal vurderes skjer det i skjæringspunktet mellom organisasjonens behov og mål, og spesifikke personlige egenskaper og trekk ved den aktuelle protesjeen. Det gis en rekke anvisninger og råd om hva som bør vektlegges (Murray & Owen, 1991, Clutterbuck, 2001, Lacey, 1999, Luecke, 2004). Anvisningene reflekterer gjerne at konteksten er rekruttering av potensielle ledere, og at det er den offensive og effektive leder en er på utkikk etter. Protesjeen bør i følge slike kriteriesett være:

- målrettet
- ambisiøs og karriereorientert
- villig til å ta ansvar for egen utvikling og karriere
- uavhengig og selvstendig
- en som aktivt søker utfordringer og mer ansvar
- villig til å ta sjanser
- motagelig og interessert i tilbakemeldinger

I tillegg må han /hun:

- ha potensial for oppgaver på et høyere nivå
- kunne håndtere mellommenneskelige reaksjoner på en god måte
- ha selvinnsett – kjenne sine styrker og svakheter

I slike sammenstillinger av personlige egenskaper er det en klar tendens til å framheve protesjeer som er handlingsorienterte, beslutningsvillige og preget av effektivitet. Dette er opplagt avgjørende egenskaper dersom man skal framstå som handlekraftige ledere. Men gjennom beskrivelsene opprettholdes myten om hvem som er den gode protesjeen. For det er begrenset etterspørsel etter personer med eksempelvis et sosialt talent og vårhet for omgivelsene. Det samme gjelder protesjeens evne til refleksjon og ettertanke og det som kan betraktes som ”praktisk klokskap”. Dette illustrerer at kriteriene for rekruttering av protesjeer langt på vei kan avspeile den sammenhengen det skal rekrutteres til og bli et uttrykk for idealbildet av den ønskede medarbeider. Kunnskapene, ferdighetene og holdningene en etterspør **kan** slik forstått virke konserverende og avgrensende på organisasjonen.

Kriterier for en vellykket match

”Common sense” i tilknytning til matching tilsier at mentor og protesjé bør være ”litt like” for at det skal ”bli kjemi”. En god match synes da også særlig å basere seg på *kompatibel personlighet* – og i tillegg *komplementære evner, anlegg og interesser* (Luecke, 2004) hos mentor og protesjé. Med kompatibel personlighet menes en viss grad av likhet i væremåte, stil og tenkning. At relasjonen også skal være komplementær sikter til at det bør eksistere en forskjell med hensyn til kompetanse, erfaringer og talent. Det vil si at en viss grad av likhet balanseres mot en viss grad av forskjellighet for å få en balansert match. John Stuart Mill (1858) framhever den nødvendige forskjellen på følgende måte: *it is hardly possible to overstate the value . . . of placing human beings in contact with other persons dissimilar to themselves, and with modes of thought and action unlike those with which they are familiar* (Ibid s. 594).

Balansen mellom forskjell og likhet vil kunne opprettholdes dersom enkelte vilkår er tilstede. Det vil blant annet kunne dreie seg om (Luecke, 2004):

Gjensidig respekt – Protesjeen respekterer mentors kunnskaper, erfaringer og evner. Mentor respekterer igjen protesjeen for hans/hennes vilje til innsats for å utvikle seg yrkesmessig og personlig.

Svar på et behov – Mentor har kunnskaper og innsikt i de områdene protesjeen søker å utvikle. Det kan eksempelvis dreie seg om lederrollen, endringsarbeid, utvikling av nye produkter, internasjonalisering, vitenskapelige arbeidsmåter, styrearbeid.

Ingen politisk agenda – Protesjeen er kommet for å lære og å utvikle seg. Agendaen bør være tydelig og eksplisitt slik at relasjonen ikke benyttes for eksempel til å komme i posisjon til en ny stilling eller oppnå makt og innflytelse.

Samsvarende stil og væremåte – Personlig atferd og framtoning vil være forskjellig, men bare inntil et visst punkt. Det er ikke sikkert en rasjonell, sindig og systematisk jurist på 60 år bør kobles til en ung, fremadstormende protesjé i reklamebransjen som er kjent for sin evne til raske beslutninger, mengder av ideer, uortodokse arbeidsmåter og individuelle stil. Men, det **kan** også bli god match hvor forskjelligheten gir betydelig mening til relasjonen og hvor nye og vesentlige sider ved protesjeen utvikles.

Engasjement og innsatsvilje – Begge parter bør kjenne seg forpliktet på målet for mentoringen og delta aktivt ved å prioritere tid og investere i relasjonen.

Armstrong m.fl. (2002) hevder, med bakgrunn i en undersøkelse av 53 mentorpar, at en vellykket matching er avhengig av ”... a better grasp of psychological factors...” (2002, s. 11f) og sikter til behovet for samsvar i ”kognitiv

stil". Med kognitiv stil menes *an individual's characteristic and consistent approach to organizing and processing information* (Tennant, 1988, s. 89). Det synes altså som den enkeltes tenkning og måte å systematisere informasjon på er av betydning for den gode match. I motsatt fall vil en tvungen kobling kunne utløse misnøye, sinne, mistenksomhet og enda til krenkelse (Armstrong m.fl., 2002)

Dette korresponderer med undersøkelser (Hay, 1995) som konkluderer med at den moderate forskjellen i læringsstiler hos mentor og protesjé vil gi det beste utgangspunktet for god match. Det er imidlertid viktige hensyn å ta avhengig av hvilke intensjoner en har for relasjonen. Dersom målsettingen er å akselerere utviklingen av selve relasjonen (fig. 2) hevder Hale (2000) en bør søke etter likhet med hensyn til interesser, faglig og yrkesmessig bakgrunn og endatil familiære forhold. Protesjeene i undersøkelsen framhevet at disse faktorene særlig har betydning for utviklingen av tillit og nærhet.

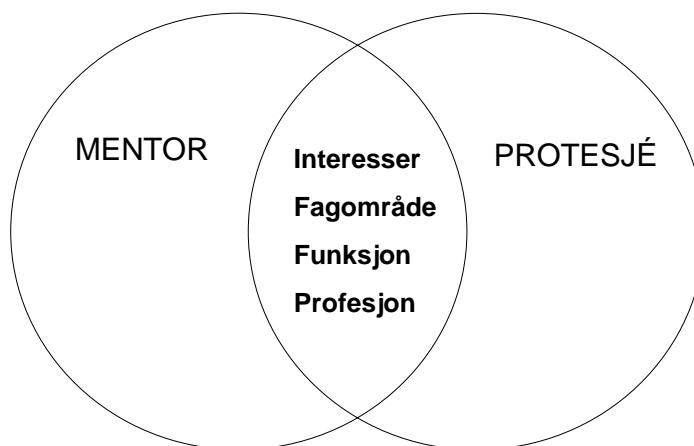


Fig. 2. Akselerering av utviklingen av relasjonen, (Hale, 2000, s. 233)

Dersom målsettingen imidlertid er å optimalisere læringsutbyttet, er en avhengig av visse forskjeller og kontraster mellom mentor og protesjé (fig. 3). Dette kan dreie seg om ulik atferd, læringsstil, personlig styrke og utviklingsbehov (Ibid.). Studien viste at relasjonen og opplevelsen av læringsutbytte klart var avhengig av likhet med hensyn til overordnede verdier, overbevisninger og mål for livet.

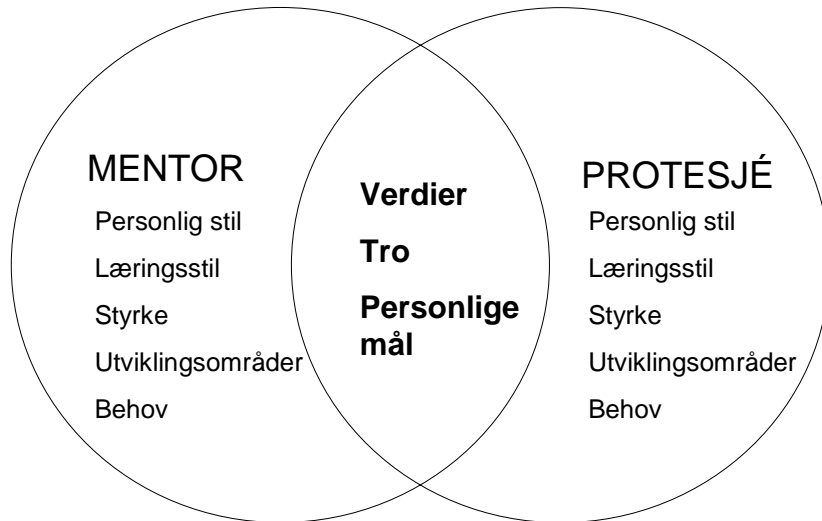


Fig. 3. Optimalisering av læringsutbyttet, (Hale, 2000, s. 233)

Hale's konklusjoner støtter antagelsen om betydningen av at man i matchingsprosessen finner kompatible personligheter - og komplementære evner, anlegg og interesser hos aktørene. Dette vil imidlertid stå i kontrast til de preferansene en gjerne ser når mentorer og protesjeer velger makker (Clutterbuck, 1998). Tendensen går i retning av at en ønsker å knyttes til en person som en oppfatter seg tjent med, eller som har en betydning som i realiteten ligger på siden av målsettingen for mentorrelasjonen. ... *left to their own devices, mentors will tend to seek mentees who remind them of themselves*, and *mentees left to themselves tend to seek mentors who are more powerful and can influence their careers rather than people from whom they can learn*. (Ibid. s. 100) Dette kan tolkes som et argument for at man særlig i formaliserte mentorprogram bør vektlegge matchingsprosessen og styre denne etter noen overordnede prinsipper som peker lengre fram enn de umiddelbare behovene.

Matchingsprosessen

I lederutviklingsprogrammene NEXT og FFA ble matchingsprosessen (fig. 4) tillagt stor vekt. Protesjeene ble rekruttert gjennom programmene og mentorordningene utgjorde en betydelig faktor i programforløpet. Beslutningsgrunnlaget for matchingen bestod av en JTI-test⁶, en 360 graders lederevaluering⁷ og et intervju av protesjeen hvor vedkommendes ambisjoner, ønsker og utviklingsbehov ble kartlagt. Parallelt med dette ble mentorer rekruttert, de ble orientert om ordningen og stilte seg til rådighet i en gruppe av disponible mentorer – en mentorpool. Mentorene fikk anledningen til å uttrykke sine ønsker om hvilken type protesjé de kunne ønske å bli koblet til. Dessuten ble det i matchingsprosessen avklart at det ikke var forretningsmessige eller private årsaker til hinder for matching. Prosessen ble ledet av prosjektansvarlig som på grunnlag av den innhentede informasjonen gjorde en kobling av mentor og protesjé.

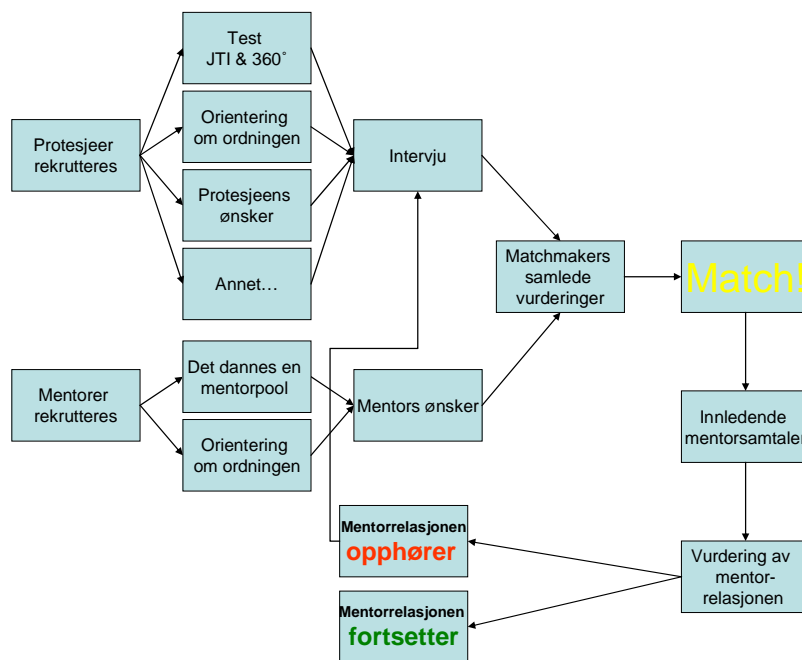


Fig. 4. Matchingsprosessen i FFA og NEXT

Etter innledende mentorsamtaler, og stadig som en del av matchingsprosessen, ble paret pålagt å gjøre en evaluering av relasjonen og stille seg spør-

⁶ Jungiansk Typeindeks – en personlighetsindikator

⁷ Basert på Quinn, 1988

målet om de opplevde den som en "match" eller "mismatch". Dersom konklusjonen ble mismatch ble relasjonen avsluttet og protesjeen fikk tilbud om en ny mentor etter en samtale med prosjektansvarlig. Den opprinnelige mentor ble igjen innlemmet i mentorpoolen.

Som det framgår av modellen (fig. 4) og beskrivelsen av framgangsmåten, strekker matchingsprosessen seg i dette eksempelet ut i tid. Langt på vei vil en slik prosess kreve at det utpekes fasilitator - en ansvarlig leder som ivaretar matchingsprosessen.

Match eller mismatch?

Erfaringene med forekomst av mismatch i FFA og NEXT er anslagsvis at 5 - 10 % av relasjonene ble oppløst og reetablert. Dette sammenfaller med en studie av negative mentorerfaringer (Eby m.fl., 2004). Studien konkluderer med at mismatch er den mest framtreddende årsaken til misnøye med mentoringen. En mismatch har vanligvis sin årsak i relasjonen og kommunikasjonen, det en noe upresist kaller "en manglende personlig kjemi".

Deltagerne i FFA og NEXT benyttet dette begrepet for å forklare kvaliteter ved forholdet til sin mentor, og de hevdet at "en viss kjemi" var avgjørende for en vellykket match.

- *(Jeg) tror "kjemi" er viktig, men dette er vanskelig for den som skal gjøre matchingen...*
- *Man kan lære av folk man ikke liker, men når vi snakker om personlig utvikling, så er man ikke åpen nok i kommunikasjonen hvis mentoren ikke er en man har en viss grad av kjemi med.*
- *Viktigste grunn til at det var dårlig match, var nok kjemi.*⁸

Ordet "kjemi" blir, som det framgår, oppfattet og brukt av respondentene som en metafor med de muligheter for tvetydighet som er til stede. Protesjeene referer både til kvaliteten på kommunikasjonen, aktørens personlige egenskaper, mentors kompetanse, interesse og forventninger når de benytter begrepet. Med andre ord kan det synes som om protesjeen opplever en mismatch på et eller flere områder i relasjonen, men at det er en tendens til at dette blir forklart som, eller utvikler seg til å bli, en form for "dårlig kjemi". En tolkning av dette kan være at det er lettere for en protesje å uttrykke ønske om å avvikle mentorforholdet med denne forklaringen enn eksempelvis at mentor framstår som inkompetent, ikke er til å stole på eller at han/hun er mest opptatt av sine egne saker (jfr. Eby, 2004).

⁸ Spørreundersøkelse/evaluering blant protesjeene om deres erfaringer med matchingen, 2006.

Ser man nærmere på det som kan beskrives som ”*negative mentoring experiences*” (Eby m.fl. 2004) er bildet mer sammensatt og representerer hele bredden fra mindre problemer i relasjonen, til det som av Long (1997) beskrives som ”The dark side of mentoring”. Dette ytterpunktet i en mentorrelasjon kan særlig oppleves der hvor vi står overfor direkte uegnede mentorer og dysfunksjonelle mentorforhold (Eby m. fl., 2004). Toft & Hildebrandt (2006) beskriver denne sammenheng den ”farlige mentor”, og Clutterbuck (2001) går et skritt videre ved å tegne et bilde av ”The mentor from Hell”. I begge tilfeller refereres det til mentorer som har sin egen agenda, sine egne behov, og ønske om eksponering og makt kan være framtrædende. Det foregår dobbelkommunikasjon, hjelp blir påtvunget, protesjeen blir dirigert, men det hele kan godt skje under dekke av at mentor bare ønsker å ”hjelp”. Dette kan stå i kontrast til den mentoring som blir Longs (1997) beskrives som ”The dark side of mentoring”. Hans kommentar til saken synes betimelig:

An image is generally presented of a glowing picture of the wonders of mentoring particularly for professional development of staff, but at least some researchers and practitioners... are sceptical... In fact, under various conditions the mentoring relationship can actually be detrimental to the mentor, mentee or both. (Ibid. s. 115)

Dersom mentorrelasjoner skal oppløses er det sentralt å få til en avvikling uten at noen av partene sitter igjen som taper, en ”non-fault divorce”. Dersom det er grunnlag for ”skilsmisse” kan dette forberedes på ulike måter. Det gjøres kjent for mentor og protesje allerede før de kobles sammen at det er forventet at forholdet skal opphøre dersom det ikke svarer til forventningene. Dette kan være et tema som tas opp i eksempelvis den 2. eller 3. samtalen mentor og protesje har (fig. 4). Dersom ingen av partene skal kjenne seg forurettet eller mislykket, er det viktig at en tidlig fremhever at en gjennomdrøftet og gjennomtenkt avvikling er betydelig bedre enn et varig, ikkefungerende forhold. I denne prosessen kan mentor hjelpe protesjeen til å avklare hvilken mentor vedkommende trenger, forholdet kan så avvikles og det gis beskjed til programansvarlig.

En balansert match

Som det framgår av denne artikkelen er initieringsfasen av et mentorforhold den mest kritiske faktoren for at relasjonen skal lykkes. Valget av matchingsform blir langt på vei et spørsmål om en balansegang hvor en rekke forhold må vurderes mot hverandre.

- Det er en balanse mellom å koble kompatible personligheter mot hensynet til komplementære evner, anlegg og interesser hos aktørene.

- Det er en balanse mellom å basere matchingen på det uformelle, spontane møtet med ”kritisk og magisk ingrediens”, - og den formaliserte, ledede og målstyrte tilnærmingen.
- Det er en balanse mellom en administrativt basert, en valgbasert eller en testbasert matching.
- Det er en balanse mellom å gjøre en match som på den ene siden vektlegger optimalisering av læringsutbytte, og på den andre siden akselerasjon av utviklingen av selve relasjonen.
- Det er en balanse mellom å stole på objektiv informasjon og å vektlegge intuisjon, teft og skjønn.

Kravet til en god balanse varer videre inn i mentorforholdet og fordrer at mentor har en særlig værhet for de muligheter som byr seg i mentorrelasjonen slik at den gode matchen kan ha vilkår for å utvikles.

Vedlegg 3

Petter Mathisen (2008): *Mentor*. Fagbokforlaget, Oslo, ISBN 978-82-450-0417-5

Litteratur o.a. referanser:

- Alred, G., Garvey, B. & Smith, R. (2000). *The Mentoring Pocketbook*. Alresford, UK: Management Pocketbooks Limited.
- Armstrong, S. J., Allinson, C. W., & Hayes, J. (2002). Formal mentoring systems: An examination of the effects of mentor/protégé cognitive styles on the mentoring process. *Journal of Management Studies*, 39(8), Blackwell Publishers Ltd.
- Beddoes-Jones, F., & Miller, J. (2006). 'Virtual' mentoring: can the principle of cognitive pairing increase its effectiveness? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(2)
- Benabou, C., & Benabou, R. (2000). Establishing a Formal Mentoring Program for Organizational Success. *National Productivity Review*, Autumn 2000.
- Black-Beard, S. D., O'Neill, R. M., & McGowan, E. M. (2007). Blind Date. The Importance of Matching in Successful Formal Mentoring Relationships. I: Ragins, B. R. & Kram, K. E. (2007) *Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research and Practice*. Los Angeles: SAGE Publications
- Clutterbuck, D. (1998). *Learning alliances*. London: CIPD House
- Clutterbuck, D. (2001). *Everyone needs a mentor*. London: CIPD House.
- Cox, E. (2005). For better, for worse: the matching process in formal mentoring schemes. *Mentoring and Tutoring*, 13(3), 403–414. Oxford Brookes University
- Eby, L., Butts, M., Lockwood, A., & Simon, S. A. (2004) Protégés' Negative Mentoring Experiences: Construct Development and Nomological Validation. *Personnel Psychology*, 57, 411–447.
- Hale, R. (2000). To match or mis-match? The dynamics of mentoring as a route to personal and organisational learning. *Career Development International*, 5(4/5), 223 – 234, MCB UP Ltd.
- Hay, J. (1995). *Transformational Mentoring. Creating developmental alliances for changing organizational cultures*. Maidenhead, McGraw-Hill, London
- Kirkeby, S & Mathisen, P (2001). Mentoring av veiledere. *Årbok 2000*. Kristiansand: Veiledernetverket i Agder/Høgskolen i Agder.
- Lacey, K. (2001). *Making Mentoring happen*. Maryborough: Woodslane.

- Lewis, G. (2000). *Mentoring manager*. Great Britain: Prentice Hall.
- Long, J. (1997). The dark side of mentoring. *Australian Educational Research*, 24(2), 115-83.
- Luecke, R. (2004). *Coaching and Mentoring*. Harvard Business Essentials. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Mathisen, P. (2008). *Mentor. Mentoring i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mathisen, P. & Øgaard, H. (2003). Han fortalt itj', - han lytta. Erfaringer med mentorordninger i et lederutviklingsprosjekt. *Årbok 2002*. Kristiansand: Veiledernetverket i Agder/Høgskolen i Agder.
- Mill, J. S. (1848). *Principles of Political Economy with some of their Applications to Social Philosophy*. London: Longmans, Green and Co., ed. William J. Ashley, 1909. Seventh edition.
- Mink, O.G., Owen, K.Q., & Mink, B.P.(1997) *Developing high – performance people: The art of coaching*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company
- Murray, M. (2001). *Beyond the Myths and Magic of Mentoring*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Murray, M. & Owen, M. A. (1991). *Modernt mentorskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Parsloe, E. & Wray, M. (2000). *Coaching and Mentoring*. London: Kogan Page Limited.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management*. Jossey-Bass Publishers.
- Tennant, M. (1988). *Psychology and adult learning*. N.Y.: Routledge.
- Toft, B. S., & Hildebrandt, S. (2002). *Mentor. En hjertesag*. Kjøbenhavn, Børsen Forlag

Fou informasjon

Tittel	Gode mentorrelasjoner
Prosjektnr	1299
Oppdragets tittel	Mentorstudiet
Prosjektleder	Håkon Øgaard / Tone Elisabeth Furre
Forfattere	Steinar Sørheim, Petter Mathisen og Rune Høigaard
Oppdragsgiver	Sørlandets Kompetansecentrum
Rapport type	FoU
Rapport nr	4/2008
ISBN-nummer	82-7602-118-9
ISSN-nummer	0803-8198
Tilgjengelighet til rapporten	Åpen
4 emneord	Mentoring, matching, mentor, protesje
Sammendrag	Rapporten oppsummerer resultatene fra mentorstudien. Hovedfokus er en synliggjøring forholdet mellom mentorer og protesjeer. Arbeidet bidrar til ny viten, styrket kompetanse og en utvidet forståelse hos den enkelte programdeltaker om bl. a. kompetanseutviklingsverktøy i ulike yrkessituasjoner.