

# Mentorskap på norsk – begrepet og praksisen

*Petter Mathisen*

## Popularitet og ekspansjon

Mentorskap er en arbeidsform som tradisjonelt innebærer at en erfaren yrkesutøver hjelper en annen til å bli dyktigere og mer kompetent i sin yrkesutøvelse. Vi kjenner mentoren som en sentral og tiltrodd person med høy kompetanse som står fram som rollemodell og hjelper, for å skape utvikling og vekst hos en uerfaren, nytilsatt eller mindre kompetent kollega (Mathisen 2009).

Selve mentorrelasjonen kan være uformell eller formell, i form av et organisert mentorprogram, og det eksisterer en rekke variasjoner mellom disse ytterpunktene (Mathisen 2008). Mentorskapet kan ha sin plass i en utdannings- og yrkessammenheng, det kan være en arbeidsform innenfor en frivillig organisasjon eller en støtteordning for mennesker med sosiale utfordringer og behov. Et mentorskap opptrer med andre ord i ulike former og må oppfattes som et kontekstavhengig eller kontekstfølsomt fenomen (ibid.).

Internasjonalt kommer den økende bruken av mentorskap i organisasjonsutvikling og lederutvikling særlig til syne gjennom formaliserte mentorordninger eller mentorprogram (Clutterbuck og Megginson 2000, Klasen og Clutterbuck 2002, Murray 2001, Phillips og Stromei 2001). Vi kan også registrere at mentorskap som forsknings- og fagfelt utvikles og utbreder seg (Allen og Eby 2007, Ragins og Kram 2007). Det foreligger i dag

interessant faglitteratur og vitenskapelige arbeider som dokumenterer forskningsresultater og tegner et bilde av den samme ekspansjonen (Allen, Eby, Poteet, Lentz og Lima 2004, Armstrong mfl. 2002, Benabou og Benabou 2000, Garvey, Stokes og Megginson 2009).

I Norge møter vi begrepet og fenomenet i skole, barnehage, høyere utdanning, næringsliv, idrett, sosialomsorg, helsevesen og ungdomsarbeid (AFF 2005, Agderforskning 2005, BI Handelshøyskolen 2010, Bygdeforskning 2005, Det Norske Veritas 2010, Fransson og Gustafsson 2008, Mathisen 2008, Mathisen og Øgaard 2003). Begrepet er i ferd med å bli allemannseie, og stadig flere har sin personlige oppfatning av hva en mentor er, og hva et mentorskap dreier seg om. Det er endatil de som hevder at ordet *mentoring* er blitt et eksempel på «jålenorsk»<sup>1</sup> eller nok et nyord som flagges for å selge en tjeneste eller brukes for å pynte på gammel praksis, slik at den virker noe mer moderne.

Temaet for denne artikkelen er mentorbegrepet og anvendelsen av dette i yrkes- og utdanningsammenheng. I artikkelen drøftes begrepet ved å sette det inn i en historisk sammenheng, og vi ser på bruken av begrepet i ulike kontekster. Konkret besvares følgende tre spørsmål: Hvilke røtter og forankring har begrepet, hva er en mentor i en norsk sammenheng, og hvordan oppfattes og brukes mentorbegrepet der hvor mentorskap utøves?

Vi vil i det følgende fokusere på det formelle mentorskapet, som gjerne beskrives som mentorordninger eller mentorprogram, og tar ikke opp debatten om avgrensning mot andre typer profesjonelle samtaleformer som eksempelvis veiledning, coaching og rådgivning.

## Et historisk tilbakeblikk

### Antikkens Mentor – en sørgelig figur

Ordet mentor har greske røtter. *Mévtωp* eller *Méntōr*<sup>2</sup> består av leddet *men*, som betyr «en som tenker», og *tor*, som er et maskulint suffiks. Altså er mentor *en mann som tenker* (Roberts 1999). Historien gir mange eksempler på betydningen av begrepet mentor, men den mest kjente fortellingen, som også lanserer ordet *mentor*, er fra den greske mytologien. I eposet «Odysseen» (ca. 1200 f.Kr.) beskriver forfatteren Homér hvordan Odyssevs, kongen av Ithaca, gjør seg klar til å seile ut på sin kriger-

1 Ref.: <http://tb.no/apps/pbcs.dll/article?AID=/20061118/NYHETER/111180304/1002>

2 Ref.: <http://www.reference.com/browse/mentor>

ferd mot Troja (Cowper 2008, Hønningstad 1978). Slik teksten gjerne blir fortolket, utpeker Odyssevs idet han skal reise, sin kloke, tiltrodde og erfarne mann Mentor til å være lærer, veileder, venn og surrogatfar for sin sønn Telemakos. Odyssevs vil forsikre seg om at sønnen, som på det tidspunktet bare er ett år, skal få den nødvendige støtten og hjelpen til å håndtere de utfordringene han med tiden vil stå overfor.

Historien forteller at krigen varte i ti år, og at det tok ytterligere ti år før Odyssevs vendte hjem. Telemakos var da blitt en ung mann på 21 år som i sin fars fravær var ansvarlig for hus og tjenerskap, og for økonomi og verdier. De fleste antok etter hvert at Odyssevs var død. Situasjonen syntes vanskelig for Telemakos, fordi skikken på den tiden var at Odyssevs kone, den vakre Penelope, skulle giftes bort til en annen. Frierne stod klare, og mens de ventet, tok de for seg av godsets mat og verdier. Telemakos stod hjelpeløs og så på at arven ble ødslet bort og godset forfalt.

Med referanse til denne fortellingen forankres gjerne mentorrollen og mentorskapet. I en rekke fagbøker og vitenskapelige publikasjoner trekker man fram historien og myten om den kloke Mentor som var i besittelse av særlige personlige egenskaper som mot, klokskap, til-lit og tilstedeværelse, som var forutsetninger for å støtte og veilede Telemakos (Benabou og Benabou 2000, Clutterbuck 2001, Kram 1988, Murray og Owen 1991, Megginson og Clutterbuck 2005, Noe 1988, Parsloe og Wray 2000, Shea 2002).

Studerer man imidlertid Homérs tekst grundig, vil en finne få spor av Mentor slik han gjerne fremstilles (Koocher 2002, Roberts 1999, 2000). Paradoksalt nok er han svært fraværende når Telemakos trenger ham som mest, og han mislykkes langt på vei med det oppdraget han ble pålagt av Odyssevs. Han har mer karakter av en vaktmesters rolle, enn en veileder for Telemakos. Men også funksjonen som vaktmester lykkes han i liten grad med.

I årene da Odyssevs var borte, var det imidlertid en kvinne, gudinnen Athena, som var Telemakos' egentlige mentor, og som gav ham støtte og råd. Hun ikledde seg Mentors skikkelse, og gjennom hennes veiledning fikk han styrket motet og utholdenheten og maktet derfor å holde fiendene unna og etter hvert finne fram til en manns- og lederrolle (Anderson og Shannon 1995, Koocher 2002, Roberts 1999). Men Telemakos forstod ikke hvilken rolle Athena hadde i forhold til ham, hvilket hun påpeker: «And yet you did not know me, Pallas Athene, Daughter of Zeus, who [will] always stand by your side and guard you through all your adventures» (Roberts og Chernopiskaya 1999:86). Athena var også Odyssevs rådgiver og guide på den lange og strev-

somme ferden tilbake til Ithaca. Etter 20 år kommer Odyssevs tilbake. Far og sønn blir gjenforent, frierne jagd ut av kongsgården, og rettferdighet og orden gjenopprettet.

Det sto altså en kvinne bak. Det er da nærliggende å spørre om hva det skyldes at nærmest all mentorlitteratur referer til den klassiske historien om mannen Mentors atferd og væremåte, når begrepets røtter skal klargjøres og forankres. Vi skal se nærmere på to mulige forklaringer.

### En maskulinisert mentor

En forklaring vil være at menn i den greske antikken lite trolig ville søkt, og langt mindre akseptert, veiledning fra en kvinne, ikke engang en gudinne (Koocher 2002). Den tradisjonelle oppfatningen var at kvinner manglet dømmekraft og lett lot seg lure, og derfor hadde behov for både veiledning og kontroll av en mannlig autoritet (Gardner 1986). Clark (1994) fremholder at «real power [for women] was acceptable only if it was temporary, exercised in special circumstances by a woman doing what remained a man's job» (ibid.:29).

Dette kan forklare hvorfor Homer velger å la Athena ved mange anledninger manifestere seg gjennom skikkelsen Mentor. Forklaringen kan ligge i at han beskrives som en person som hadde kvaliteter som venn, en som ikke løy, og som kunne si ifra på en kraftfull måte om nødvendig. Altså var han i kraft av sitt kjønn og rykte et troverdig og akseptabelt utgangspunkt for Athenas hjelpestrategi. Det skjer med andre ord en maskulinisering av mentorrollen, hvilket gjenkjennes i de fleste sammenhenger hvor mentorrollen beskrives, også i dag. Unøyaktigheten og den manglende forståelsen for den klassiske teksten og de klassiske kjønnsrollene ser ut til å ha forplantet seg og over tid etablert seg som en sannhet. Koocher sier det på denne måten: «Failure to fully recognize and acknowledge the historic and cultural roots of mentoring leads to an unreasonable and unseemly masculinization of an early feminist concept created as socially perceptive commentary by Homer in ancient times» (2002:510). På en slik bakgrunn og med Athenas innsats i tanken ville det kanskje vært riktigere å bruke det kvinnelige suffikset *trix*, og erstatte *Mentor* med *Mentrix*?

### Fénelons og Homers mentor

En annen forklaring på det forregnede bildet av antikkens Mentor finner vi røttene til det franske hoffet på slutten av 1600-tallet. I 1698

publiserte forfatteren François Fénelon (1697) boken *Les Aventures de Télémaque*. Det var etter at han i 1689 ble huslærer for Ludvik XIVs barnebarn, den sju år gamle *hertugen av Bourgogne*, som var arving til tronen. Fortellingen han skriver, tar utgangspunkt i Odysseen og de to skikkelsene Mentor og Telemakos og spinner videre på historien. Telemakos, fortellingens helt, blir ført gjennom en rekke utfordringer, og Mentor følger ham som en vis rådgiver. På deres reise rundt i Middelhavet lærer Telemakos om tålmodighet, mot, tapperhet, ære og enkelhet. Historien er en dannelsesreise hvor en selvopptatt ung mann modnes og utvikles til en framtidig konge. Samtidig er boken en kommentar til hvordan datidens unge menn burde hjelpes i sin utvikling og modning (Kantzios 2009, Roberts 1999).

På overflaten kan *Les Aventures de Télémaque* oppfattes som en vide-reutvikling av Homers Odysseen, men i realiteten er det en kritikk av det guddommelige monarkiet som dominerer ideologien i Ludvik XIVs Frankrike. Det kan imidlertid synes som Fénelon med pedagogisk teft og kløkt lykkes i sitt prosjekt, for historien skal ha det til at hans oppdrag førte til en betydelig forbedring i oppførselen til den bortskjemte *hertugen av Bourgogne* (Fénelon 2009, Roberts og Chernopiskaya 1999).

Sammenholdes de to tekstene, vil man se at Homers *Mentor* og Fénelons *Mentor* langt på vei er to forskjellige personer (Roberts og Chernopiskaya 1999). I *Les Aventures de Télémaque* får man, til forskjell fra i Odysseen, illustrert en ansvarsfull, tilstedeværende og klok mentor: «Oh happy Telemachus! You will never be bewildered as I have been bewildered, while you have such a guide and instructor! Mentor, you are the master!» (ibid:87). Det idylliserte og pedagogiske mentorbegrepet utvikles utover 1700-tallet, og Homers og Fénelons *Mentor* veves sammen. Over tid etableres den tradisjonelle oppfatningen av *Mentor* som nettopp *tiltrodd rådgiver, venn, lærer og vis person*. Samtidig forvitrer referansene til Fénelons dannelsesfortelling, og de nevnte egenskapene tillegges Homers *Mentor*.

Det kan også bemerkes at Rousseau i boken *Émile* (1762) opplagt har vært inspirert av Fénelons ideer og tekst, og i boken får *Émile* et eksemplar av *Les Aventures de Télémaque* som en guide til sin dannelsesreise (Garvey mfl. 2009).

Vi kan konkludere med at det på den ene siden stadig er meningsfullt å knytte det moderne mentorbegrepet til antikkens *Mentor*. På den andre siden er de kvaliteter som tillegges mentorskikkelsen og mentorrollen ut fra Homers tekst, misforstått til tross for den gode intensjon. Roberts (1999) sammenfatter sammenblandingen på denne måten:

[...] the extrapolation of the attributes of Homer's Mentor into modern day mentoring is illusory. Fénelon's *Les Aventures de Télémaque* is a masterly piece; a continuation of *The Odyssey* written from an educational vista. It is Fénelon, not Homer, who endows his Mentor with the qualities, abilities and attributes that have come to be incorporated into the action of modern day mentoring. (Ibid.:6)

## Status for mentorbegrepet i dag

### Den amerikanske og europeiske mentor

I tillegg til at mentorbegrepet har hatt en historisk utvikling, har det tilpasset seg den kulturelle og geografiske kontekst det er blitt anvendt i. Gensing-Pophal (2004) peker på hvordan oppfatninger av autoriteter, makt, organisasjonsstrukturer, ledelse, karriere og rekruttering har innvirket på utviklingen av mentorrollen. David Clutterbuck hevder i tråd med dette at en vil kunne registrere en interessant forskjell i oppfatningen av mentorbegrepet i nordamerikansk og europeisk praksis og litteratur (Clutterbuck 1998, Clutterbuck 2001, Clutterbuck og Lane 2004, Clutterbuck og Megginson 2000). Han hevder endatil at amerikansk tenkning har begrenset verdi dersom man ønsker å bygge opp mentorordninger i en europeisk kontekst, fordi de grunnleggende antakelsene den bygger på, skiller seg i vesentlig grad fra de europeiske.

En nordamerikansk oppfatning av mentor, slik det gjerne blir benyttet i privat og offentlig næringsliv, referer til en person med makt og innflytelse. Han har en sentral posisjon i organisasjonen og er plassert ett eller flere nivåer i linjen over protesjeen. Læringsaspektet er nedtonet til fordel for utviklingen av protesjeens karriere og posisjonering i organisasjonen.

[...] the traditional, North American concept of mentoring is embodied by someone older and more powerful, who expects loyalty in return for advice, guidance and a helping hand. The term protégé is typically used to describe the relationship, which places relatively little emphasis on learning (by either party) and a lot on assistance with making the right career moves. (Clutterbuck 1998:87)

I motsetning til den nordamerikanske skolen fokuseres det i den europeiske tradisjonen mer på læringsutbyttet og på den pedagogiske prosessen mentor og protesjé gjennomløper.

[...] the European concept of mentoring assumes that the mentor has more experience rather than power. Indeed, a characteristic of an effective mentoring relationship is the «parking» of any power differences so that the two can deal as equals. As a result, European mentors are almost always off-line, not least because it is difficult to be very open to someone who has the power to influence your pay, status and general well-being. The purpose of the relationship is primarily learning or development, although a result of learning may well be better career management by the mentee. (Clutterbuck 1998:87)

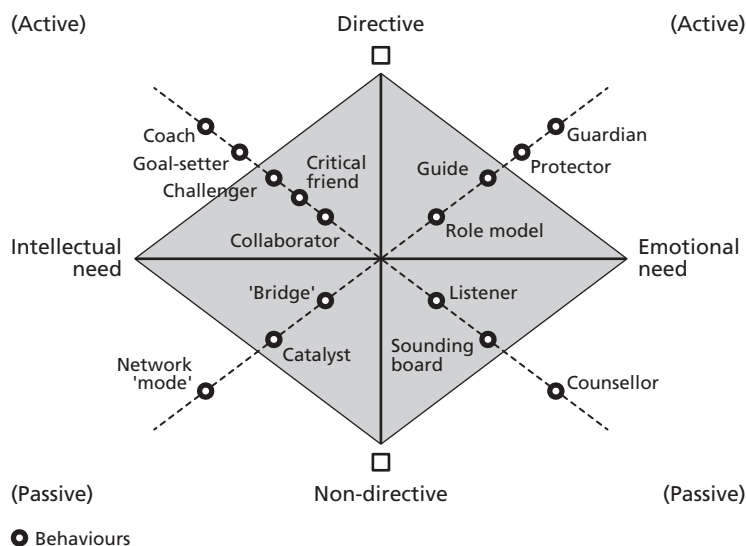
Mentors erfaringer har avgjørende betydning i begge tradisjonene, men i den europeiske tradisjonen legges det særlig vekt på at mentoren ikke skal være en overordnet person. Begrunnelsen er at dette kan forkludre en god og åpen relasjon dersom mentor er en person med posisjon og makt i forhold til protesjeen.

Klasen og Clutterbuck (2002) framhever at de ulike målsettingene for et mentorskap får vesentlig betydning for den faktiske utformingen og utøvelsen av mentorrollen. De hevder at den tydelige fokuseringen på karriereutviklingen i den nordamerikanske tradisjonen gjør mentorrollen endimensjonal og fører til at mentor framstår som en rådgiver og fadder med et særlig ansvar for at protesjeen lykkes i sin karriereutvikling. Med referanse til en atferdsmatrise (fig. 8.1) som beskriver mentorens integrerte rolle (Klasen og Clutterbuck 2002), vil den nordamerikanske mentor befinne seg i øvre høyre kvadrant og være kjenetegnet av en styrende, beskyttende og tydelig rollemodell.

Den europeiske mentorrollen, med mål om å styrke og tilrettelegge protesjeens læring og utviklingsprosess, vil fordre en betydelig mer fleksibel og allsidig rolle (Clutterbuck 2002). Mentor vil i skiftende grad vektlegge emosjonelle og intellektuelle behov og veksle mellom å være styrende og mer tilbaketrasket. Denne dynamiske rollen er i tråd med erfaringer fra mentorordningen i ledelsesprogrammet NEXT og Femal Future (Agderforskning 2005, Mathisen 2008).

For å understreke distinksjonen mellom de to tradisjonene velger Klasen og Clutterbuck (2002) å benevne den nordamerikanske mentoringen *sponsorship mentoring*, mens den europeiske mentoringen beskrives som *developmental mentoring*. I en definisjon som springer ut fra European Mentoring Center, sammenfattes *developmental mentoring* i følgende konsentrerte definisjon: «Mentoring is offline help by one person to another in making significant transitions in knowledge,

work or thinking» (Clutterbuck 2001:3). Her er det underforstått at overgangene(*transitions*) kan gå begge veier.



Figur 8.1: En atferdsmatrise som viser mentorens integrerte rolle (Klasen og Clutterbuck 2002:17).

## Mentor i internasjonal fag- og forskningslitteratur

Slik begrepet blir benyttet i internasjonal fag- og forskningslitteratur i dag, framstår gjerne mentoren som *den individuelle hjelper* (Allen mfl. 2004, Garvey, Stokes og Megginson 2009, Kram 1985, Ragins og Kram 2007). Han eller hun er en person som på den ene siden bistår den enkelte i å utvikle kompetanse og mestre yrkesutfordringer og utvikle sin karriere. På den andre siden hjelper mentor til i protesjeens<sup>3</sup> personlige vekst og utvikling.

De fleste definisjoner bekrefter gjerne hjelperrollen og identifiserer mentoren som en person som er mer erfaren og villig til å dele sine kunnskaper med en som er mindre erfaren. «A mentor is one who offers knowledge, insight, perspective, or wisdom that is especially useful to the other person» (Shea 2002:8). Andre definisjoner legger mer vekt på mentors omsorgsfulle og sosiale rolle og den betydnin-

3 Protesjé er et av flere navn på «den veiledede» i mentorforholdet. Andre benevninger er mentee, adept og mentoree. I norsk språkbruk har uttrykkene tilnærmelesvis lik betydning.



gen han/hun har for protesjeens personlige utvikling. Lacy (2001) presenterer i så måte en svært omfattende mentorrolle: «A mentor offers emotional and psychological support, direct assistance with career and professional development, and role modelling [...]» (Lacy 2001:10).

Mentorskap som virksomhet blir beskrevet i lignende vendinger. Felles for definisjonene er at de vektlegger utviklings- og vekstprosessen protesjeen og mentoren gjennomløper. Shea definerer mentorskap som «a developmental, caring, sharing, helping relationship where one person invests time, know-how and effort in increasing and improving another person's growth, knowledge and skills» (Shea 1995:3).

Definisjonene speiler imidlertid forfatterne, deres referanser og erfaringer. Bak definisjonene kan det derfor ligge betydelige forskjeller dersom det eksempelvis refereres til en ekstern *eller* intern mentor, om det er fokus på karriereutvikling *eller* personlig utvikling, om mentorskapet er et formalisert program *eller* en uformell relasjon, *eller* om dette foregår i et investeringsselskap, på et sosialkontor *eller* i en barnhage. Slik sett er det ikke bare mentorskapet i seg selv som er et kontekstavhengig fenomen, men også definisjonen av selve begrepet. John Carruters (1992: s. 11) har trolig rett når han hevder at: «With the passage of time and with the demands of the situations in which mentoring occurs, adaptations of the classical mentor-protégé dyad have proliferated in order to satisfy particular needs».

## Mentor i skandinavisk litteratur

I skandinavisk litteratur danner det seg et bilde av mentor som langt på vei samsvarer med det Cutterbuck (1998) tidligere har beskrevet som «the European concept of mentoring». En gjennomgang av 15<sup>4</sup> innføringsbøker, håndbøker, fag- og lærebøker skrevet av skandinaviske forfattere bekrefter dette inntrykket. Det bør bemerkes at litteraturen det her refereres til, er av svært forskjellig karakter, nivå og sjanger, og at den retter seg mot ulike målgrupper. Men med utgangspunkt i mer eller mindre eksplisitte definisjoner og forklaringsmodeller kan vi registrere at mentorrollen beskrives og defineres ut fra minst seks ulike perspektiver (fig. 8.2).

4 Følgende titler er vurdert: *Norge*: Knutsen 2001, Mathisen 2008. *Sverige*: Ahlström 2002, Ahrén 2007, Henriksson 2006, Nisses 2008, Olsson 2008, Sandberg 2007, Wikström 2007. *Danmark*: Christensen 2005, Kaiser, Korsbæk og Strager 2004, Ott og Toft 2004, Poulsen 2008, Toft og Hildebrandt 2009a, Toft og Hildebrandt 2009b.

For det første (1) vises det hos samtlige forfattere til den klassiske Mentor i antikkens Hellas, hvor en framhever den personlige hjelper med alder og visdom, dog i hovedsak uten å justere for Athenas innsats og Fénelons omskriving.



Figur 8.2: Ulike perspektiver i det skandinaviske mentorbegrepet.

For det andre (2) refereres det i over halvparten av bøkene til et mester-svenn-forhold og en lærlingordning med røtter tilbake til middelalderens håndverkslaug (Mathisen 2008, Skagen 2004) og til modellæring (Nielsen og Kvaale 1999). Dette perspektivet er vanligvis lite eksplisitt, men kan oppfattes som en bakenforliggende forklaringsmodell.

Et tredje (3) perspektiv, som er framtreddende i samtlige bøker, er det humanistisk psykologiske perspektivet (Rogers 1965). Dette kommer til uttrykk ved at forfatterne framhever det optimistiske menneskesynet, troen på personlig vekst, dialogens betydning og tilliten til den enkeltes ressurser. I tillegg vektlegges den enkeltes ansvar for personlige valg og betydningen dialogen har for å endre og forbedre personlig yrkespraksis.

Et fjerde (4) perspektiv er det Klasen og Clutterbuck (2002) beskriver som en europeisk tradisjon. Særlig framtreddende er det tosidige fokuset på kompetanseutvikling og personlig utvikling. Gunella Westlander (2008) hevder at de «[...] praktiske handböckerna vilar på en positiv inställning till mentorskap som en väg mot ökat lärande, personlighetsutveckling och förmåga att ta sig fram på livsbanan» (s. 67).

På den andre siden vil en også kunne finne et perspektiv (5) som uttrykker karriereplanlegging og -utvikling. Dette framstår imidlertid mer som et viktig tema for samtalen enn et overordnet og tydelig mål for selve mentorskapet.

Det sjette perspektivet dreier seg om pedagogiske forklaringsmodeller og forståelsesrammer. I enkelte av bøkene utheves både mentorens rolle som pedagog og den pedagogiske prosessen mentorskapet legger til rette for. På en indirekte måte fremkommer perspektivet ved at forfatterne blant annet benytter begreper som refleksjon over praksis, situert kunnskap, praksisfellesskap og skjult kunnskap når mentorskapet og mentors funksjon og rolle omtales. En mulig forklaring på innslaget av dette perspektivet kan være den innvirkningen det veiledningspedagogiske fagmiljøet i de skandinaviske land har hatt på mentorskapstenkingen i skole, helsesektor og i offentlig og privat næringsliv de siste 15–20 årene. Det er imidlertid bare i tre av bøkene (Kaiser, Korsbæk og Strager 2004, Mathisen 2008, Poulsen 2008) at dette pedagogiske og dels didaktiske perspektivet er eksplisitt og blir satt i sammenheng med mentorrollen og mentorbegrepet.

Som det framgår over, er bildet av mentor i skandinavisk litteratur sammensatt. Det har blant annet sammenheng med at litteraturen det her henvises til, varierer fra metaforiske selvutviklingsbøker som vektlegger personlige opplevelser og erfaringer, til mer teori- og forskningsbaserte fagbøker. Følgelig divergerer språk og presisjon betydelig når mentorrollen og mentorskapet beskrives.

## Mentorskap på norsk

Undertegnede har i løpet av de siste ti årene vært involvert i en rekke mentorordninger i offentlig og privat næringsliv, og i utdanningssammenhenger (Mathisen 2008). Jeg vil her trekke fram seks eksempler<sup>5</sup>

5 De utvalgte eksemplene er dokumentert i henholdsvis artikler, bøker og rapporter av forfatteren og på aktuelle nettsider.

som viser hvordan mentorskap kan arte seg i en norsk virkelighet. Dette gjøres ved å relatere eksemplene til de seks perspektivene i figur 8.2 og på den måten illustrere hvordan mentorbegrepet konkretiseres gjennom formelle ordninger og praksis (fig. 8.3). Modellen viser også om mentoren er en intern person i organisasjonen eller en ekstern (I/E), og om protesjeen har fått tildelt eller selv valgt en mentor (T/V).

MENTOR- ORDNINGER	PERSPEKTIVER						I/E	T/V
	1 Antikkens og Fénelons mentor	2 Mester- svenn- tradisjon	3 Den humani- stiske psykolo- gien	4 Europeisk mentor- tradisjon	5 Amerikans mentor- tradisjon	6 Pedago- giske perspekti- ver		
A. Spesialister på mobilteknologi <i>Technical mentoring</i>							I	T
B. Kvinnelige mellomedere <i>Female Future</i>							E	T
C. Vitenskapelig ansatte ved universitet i Agder og Stavanger <i>Mentorordning for nyansatte</i>							I	T
D. Nyvalgte ordførere <i>MentorPol</i>							E	T
E. Kvinnelige ledere i energibransjen <i>EBLs mentorprogram</i>							E	T/V
F. Kollega i utenlandstjeneste <i>Webbasert bilde- og lyd- mentoring</i>							I	V

betydelig samsvar     
  noe samsvar     
  lite samsvar

Figur 8.3: Seks mentorordningers variasjon i perspektiver, intern/ekstern (I/E) mentor og tildelt/valgt (T/V) mentor. – betydelig samsvar, – noe samsvar, – lite samsvar.

## A. Spesialister på mobilteknologi

Ved Ericsson AB ble det høsten 2000 etablert en mentorordning under navnet *Technical mentoring*. Målsettingen for ordningen var å bidra til å øke antallet spesialister innenfor et teknisk fagområde (Mathisen 2001). Elleve interne mentorer ble utvalgt og tildelt hver sin protesje av ledelsen for prosjektet. Søkelystet ble satt på kompetanseutvikling, kvalitetssikring og intern karrierutvikling. Protesjeene var sivilingeniører med to–fire års praksis, mens mentorene var i begynnelsen av 30-årene og hadde viktig spesialkompetanse. Begrepet *technical*

*mentoring* ble valgt siden det gav ledelsen og mentorene gode og meningsfulle assosiasjoner (Mathisen 2008:32). Benevnelsen fungerte også godt i markedsføringen utad og innad i organisasjonen, og det å være *technical mentor* gav en status i organisasjonen.

## B. Kvinnelige mellomledere

Female Future Agder startet opp som en talentmobilisering av kvinner i regi av samarbeidspartnerne NHO Agder, Vest- og Aust-Agder fylkeskommuner og Innovasjon Norge i 2004. En vesentlig side ved programmet var en formalisert mentorordning hvor deltakerne fikk tildelt en ekstern mentor på bakgrunn av en matchingsprosess som dels var resultat av protesjeenes og mentorenes ønsker (Mathisen og Øgaard 2008). Mentorens rolle var å følge opp de prosesser protesjeen gjennomløp, bistå med råd i vanskelige valgsituasjoner og støtte vedkommende i karriereutviklingen. Mentorordningen skulle støtte opp under lederutviklingsprogrammets mål om å mobilisere talenter, bygge opp protesjeenes lederkompetanse og etablere nettverk (Sørheim, Mathisen og Høigaard 2008, Høigaard og Mathisen 2009).<sup>6</sup>

## C. Vitenskapelig ansatte

I 2010 ble det etablert en mentorordning for nytilsatte i vitenskapelige stillinger ved Universitetet i Agder og Universitetet i Stavanger. Erfaringsmessig blir nyutdannede og nytilsatte ofte tildelt en rekke krevende og varierte pedagogiske arbeidsoppgaver. Pilotprosjektet har hatt som målsetting å undersøke hvordan mentorskap som pedagogisk arbeidsform kan gi støtte og utfordring i den yrkesmessige, faglige og personlige utviklingen til den nytilsatte i den første og viktige fasen.<sup>7</sup> Mentoren, som er fra eget fagområde, har som rolle å bidra til «å skape refleksjon og ettertanke i tilknytning til pedagogiske arbeidsoppgaver og hjelpe til utforske protesjeens potensial for utvikling og vekst, og på den måten sikre og forbedre kvaliteten på det arbeidet som utføres».<sup>8</sup>

6 Respondenter til studien kom også i noen grad fra lederutviklingsprogrammet NEXT. Jf. Sørheim, Mathisen og Høigaard (2008).

7 <http://www.uia.no/no/content/download/147402/2477156/file/Rapport+-09+og+Plan+-10.pdf>

8 [http://www.uia.no/no/div/sentre/pedagogisk\\_utviklingscenter/prosjekter/mentorordning\\_for\\_nyansatte](http://www.uia.no/no/div/sentre/pedagogisk_utviklingscenter/prosjekter/mentorordning_for_nyansatte)

## D. Nyvalgte ordførere

I 2007 inngikk KS (Kommunenes sentralforbund) og Universitetet i Agder et samarbeid om å tilby en mentorordning ved navn *MentorPol*<sup>9</sup> for nyvalgte ordførere i de to Agder-fylkene. Begrunnelsen for ordningen var at en stadig økende prosent av de sittende ordførerne ikke ønsket å fortsette i stillingen ved neste valg, og at det var en generell oppfatning blant ordførerne av at rollen som ordfører stadig ble mer krevende. Tidligere ordførere og enkelte rådmenn med lang erfaring sa seg villige til å inngå i en pool av mentorer som kunne knyttes opp mot interesserte ordførere. Det ble framhevet i markedsføringen av ordningen at dette ikke skulle være et alternativ til støtten det enkelte parti gav ordføreren som politisk leder, men et supplement der fokuset var de generelle lederutfordringene vedkommende sto overfor som kommunenes øverste leder. Sentrale perspektiver i mentorordningen viste seg å være støtte, erfaringsoverføring, kompetanseutvikling og modellæring. For å tydeliggjøre den eksterne mentorrollen ble matchingen gjort av KS, og man bestrebet seg på å koble personer med en viss geografisk distanse for å unngå mistenkeliggjøring av politiske kontakter over kommune- og partigrenser.

## E. Kvinnelige ledere i energibransjen

Energibedriftenes Landsforening – EBL (nå Energi Norge) ønsket å gjøre noe med det faktum at det kun var 18 prosent kvinner i energibransjen. I 2009 etablerte de derfor et mentorprogram<sup>10</sup> med målsetting om å rekruttere kvinner til toppstillinger, men også med intensjon om å dempe stor turnover og gjøre bransjen mer interessant for kvinner. Programmet rettet seg mot dem som allerede hadde lederoppgaver, mot prosjektledere og kvinner med planer om en lederkarriere i bransjen. For å støtte og utfordre protesjeene var det viktig å rekruttere kvinnelige og mannlige mentorer som kunne framstå som modeller, og som ble oppfattet som anerkjente og erfarne ledere. Mentorene og protesjeene ble matchet på tvers av organisasjoner og geografisk til-

9 <http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/ledelse/article50548.zrm> <http://old.ks.no/upload/101811/mentorpol%20-%20siste%20versjon.pdf>

10 <http://www.energinorge.no/arbeidsliv/mentorprogram-for-kvinner-i-ledelse-article7082-241.html>  
<http://www.energinorge.no/arbeidsliv/mentorprogram-skaper-begeistring-article7057-241.html>

hørighet, hvilket gav et viktig utenfraperspektiv, men som samtidig kunne vanskeliggjøre kontakt.

## F. Kollega i utenlandstjeneste

Studieåret 2006/2007 fikk en ansatt (protesjé) ved Universitetet i Agder et ni måneders oppdrag ved en lærerutdanningsinstitusjon i Kambodsjia, mens vedkommendes mentor i denne perioden befant seg i Norge. Protesjeen sto i fare for å miste kontakten med sin mentor og den daglige, kontinuerlige forbindelsen med kolleger som hadde betydning for utveksling av erfaringer og ideer, og som virker inn på motivasjon, utholdenhet og trivsel. For å kunne opprettholde mentorrelasjonen fant aktørene det tjenlig å videreføre den uformelle relasjonen i en mer formalisert form gjennom webbasert bilde- og lydkommunikasjon via MSN<sup>11</sup> og SKYPE<sup>12</sup>. Kommunikasjonsformen ble en eksperimentell pedagogisk form for *langdistansementoring* som åpnet for en jevnlig og dynamisk kontakt (Mathisen og Wergeland 2009). Tematisk sett dreide samtalene seg om spesifikke, pedagogiske utfordringer knyttet til undervisning og veiledning. De var gjerne av en situasjonsbestemt karakter og påvirket av forhold knyttet til både arbeidsmiljø, kjønnsroller, språk og kultur. Der hvor tid og geografi atskilte, bandt teknologien mentor og protesjé sammen i et virtuelt mentorskap som åpnet for nye pedagogiske muligheter (Mathisen og Wergeland 2010).

## Mangfold og likhetstrekk

Intensjonen med matrisen over (fig. 8.3) er å illustrere hvordan mentorskap kan framtre i norsk sammenheng, og på den bakgrunn synliggjøre viktige egenskaper ved fenomenet (Flyvbjerg 1991, Yin 2003). Som det framgår, er bildet sammensatt og mangfoldig, men kan forklares som variasjoner over det vi tidligere har beskrevet som den skandinaviske mentor. Hvilke perspektiver ved mentorbegrepet som dominerer i den enkelte mentorordningen, varierer og er avhengig av de behov og den målsetting aktørene til enhver tid har. På denne bakgrunn utvikles det formelle mentorskapet, og vi kan langt på vei gjenkjenne det som europeisk *developmental mentoring*. Et interessant trekk ved flere av

11 Windows Live Messenger, MSN, er et direktemeldingsnettverk (lynmeldingsnettverk) som kan brukes til meldingsformidling, filoverføring og videosamtaler

12 SKYPE er et dataprogram som brukes til IP-telefoni, og som også kan brukes til meldingsformidling, filoverføring og videosamtaler.

eksemplene (A, B, C, E) er imidlertid at karriereutvikling framstår som en viktig side ved mentorpraksisen. Vi kan altså se et klart innslag av den amerikanske tradisjonen (*sponsorship mentoring*), men her ved at karriereutvikling er et av flere tema. Mentors rolle som karrieresikrer er derimot ikke til stede.

I eksemplene framstår mentoring som et kontekstfølsomt og kanskje noe uregjerlig fenomen, og det kan opplagt være utfordrende for den som skal være mentor, å identifisere sin egen rolle og funksjon. Som en konsekvens av dette har det i eksemplene (A–E) vært naturlig å etablere møteplasser for mentorene, et Mentorforum (Mathisen 2008). Her møtes mentorene i den aktuelle ordningen for å dele erfaringer, utvikle mentorrollen og bygge opp veiledningspedagogisk kompetanse. Mentorene har vurdert møtene som svært verdifulle. Særlig fremheves anledningen til å kunne identifisere seg bedre med rollen og begrepene og sammen med andre mentorer etablere en mentoridentitet (Alred mfl. 2000, Lewis 2000, Mathisen og Øgaard 2003).

## Et lokalt konsensusbegrep?

I en metaanalyse av mentorbegrepet problematiserer Roberts (2000) det faktum at en manglende presisering av begrepet og fenomenet gir oss et kommunikasjonsproblem. Han oppsummerer med følgende kommentar: «[...] if no definitional agreement exists, how do we know we are talking about the same thing?» (Roberts 2000:150). Som vi ser av den foregående gjennomgangen av mentorbegrepet, står vi ganske riktig overfor et mangfold av sammenhenger som beskrives som mentorskap, og vi møter et mangefasettert mentorbegrep. Dette fører ifølge Roberts til at forfattere og forskere er i en situasjon hvor man «[...] either call for clarification or accept that there `is no single animal` called mentoring» (ibid.:162). Roberts' konklusjon på dette dilemma er at det må etableres en konsensusforståelse av begrepet. Konklusjonen i denne artikkelen går i motsatt retning. Vi kan fastslå at mentorskap utøves på formell og uformell måte i skole, idrett, sosialomsorg, helsevesen, næringsliv, ungdomsarbeid, kultursammenheng og høyere utdanning. Men hvordan skal en definisjon av mentorskap kunne favne disse skiftende kontekstene uten å bli for generell og i ytterste konsekvens meningsløs? Vi kan vanskelig forestille oss en etablering av en norsk standard for mentoring, slik det ble forsøkt med norsk coaching (jf. Mathisen og Lauvås 2007).



Undertegnede s erfaringer<sup>13</sup> med å utforme og drive formaliserte mentorprogram (Mathisen 2008) synes stadig å bekrefte behovet for å etablere lokale og konkrete definisjoner og beskrivelser av mentorskap og av mentorrollen. Sivilingeniørene i eksempel A (fig. 8.3) er en god illustrasjon på dette: Aktørene ble gitt mulighet til selv å delta i å definere mentorbegrepet og identifisere seg med rollen og funksjonen. Begrepet *technical mentoring* som så ble valgt, ga de nødvendige signalene, utløste meningsfulle assosiasjoner, synliggjorde status hos de involverte og markedsførte rollen og ordningen på en tjenlig måte i organisasjonen. Det syntes å være av stor betydning at aktørene fikk skrive seg selv inn i begrepet og ordningen, slik at de endte opp med et lokalt konsensusbegrep.

## Avslutning

Intensjonen med denne artikkelen har vært å bidra til en nyansering av mentorbegrepet og å aktualisere og problematisere bruken av begrepet internasjonalt og nasjonalt. De historiske røttene gir stadig mening, men referansene er delvis brutt, og hverdagsforståelsen av begrepet kan i begrenset grad danne grunnlag for og forankre mentorrollen, mentorfunksjonen eller mentorordningen. Forståelsen i internasjonal fag- og forskningslitteratur er ikke entydig, og mentorbegrepet framstår ulikt i skiftende kontekster, slik at en konsensusforståelse av begrepet verken synes mulig eller ønskelig. I norsk og skandinavisk sammenheng finner vi det samme mønsteret, selv om vi kan fastslå at vi hovedsaklig befinner oss i en europeisk tradisjon, preget av det som beskrives som *developmental mentoring*, dog med innslag av *sponsorship mentoring*.

Oppsummert er det grunn til å hevde at dersom mentorbegrepet skal kommunisere på en meningsbærende måte med dem som inngår i eller har ansvar for et mentorforhold, bør det være situert, pragmatisk og kontekstfølsomt. Det bør reflektere en forståelse av historiske røtter så vel som internasjonale og nasjonale påvirkningsforhold, men må samtidig utvikles ut fra en lokal konsensus, slik at det skaper identifikasjon, troverdighet og eierforhold.

13 Oppdragsgivere i offentlig og privat næringsliv, f.eks. NHO, Energibedriftenes Landsforening, GE Healthcare, Post- og teletilsynet, Ericsson AB, Agderforskning, Kommunenes sentralforbund, Høgskolen i Bodø, Universitetet i Agder (jf. <http://www.pmathisen.no>).

## Litteratur

- Ahlström, G. (2002). *Mentorskap: erfarenheter för personlig och professionell utveckling*. Stockholm: Liber.
- Ahrén, G. (2007). *Mentor: handboken för både adepter och mentorer*. Stockholm: Schibsted.
- Allen, T.D., L.T. Eby, M.L. Poteet, E. Lentz og L. Lima (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1):127-136.
- Alred, G., B. Garvey og R. Smith (2000). *The Mentoring Pocketbook*. Alresford: Management Pocketbooks.
- Anderson, E.M. og A.L. Shannon (1995). Towards a Conceptualisation of Mentoring. I: T. Kerry og A.S. Mayes (red.): *Issues in Mentoring*. London: A.S. Routledge.
- Benabou, C. og R. Benabou (2000). Establishing a formal mentoring program for organizational success. *National Productivity Review*, Autum 2000, 19 (4):1-8.
- Carruthers, J. (1992) The principles and practice of mentoring. I: R. Caldwell og E. Carter (red.): *The Return of the Mentor: Strategies for Workplace Learning*. London: Falmer Press.
- Christensen, B. (2005). *Vejledning og mentoring: håndbog for mentorer, praktikvejledere og nye lærere*. Danmark: Kroghs Forlag.
- Clark, G. (1994). *Women in late antiquity: Pagan and Christian life-styles*. Oxford: Clarendon Press.
- Clutterbuck, D. (1998). *Learning Alliances*. London: CIPD House.
- Clutterbuck, D. (2001). *Everyone Needs a Mentor*. London: CIPD House.
- Clutterbuck, D. og G. Lane (red.) (2004). *The Situational Mentor*. Aldershot, UK: Gower House.
- Clutterbuck, D. og D. Megginson (2000). *Mentoring Executives & Directors*. London: Butterworth Heinemann.
- Cowper, W. (2008). *The Odyssey of Homer*. Translated by William Cowper. London: J.M. Dent & Sons L<sup>TD</sup> og New York: E.P. Dutton & Co. 13. januar 2008. <http://www.gutenberg.org/files/24269/24269-h/24269-h.htm>
- Fénelon, F. (1893). *Les aventures de Télémaque suivies des aventures d'Aritonoüs*. <http://www.gutenberg.org/etext/30779>
- Flyvbjerg, B. (1991). *Rationalitet og magt*. Bind 1. Det konkrete videnskab. Odense: Akademisk Forlag.
- François de Salignac de la Mothe-Fénelon (2009). <http://www.newadvent.org/cathen/06035a.htm> [lesedato 28.10.2009].

- Fransson, G. og C. Gustafsson (red.) (2008). *Newly Qualified Teachers in Northern Europe: Comparative perspectives on Promoting Professional Development*. University of Gävle: Teacher Education Research Publication.
- Gardner, J.E. (1986). *Women in Roman law and society*. London: Croom and Helm.
- Garvey, B., P. Stokes og D. Megginson (2009). *Coaching and mentoring: Theory and practice*. London: SAGE Publications.
- Grensing-Pophal, L. (2004). Better mentors. *Credit Union Management*, 27(7):20–23.
- Høigaard, R. og P. Mathisen (2009). Benefits of formal mentoring for female leaders. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, (7)2:64–70.
- Henriksson, B. (2006). *Handbok om mentorskap & mentorprogram i arbeidslivet*. Härnösand: KIM Human Organisation.
- Hønningstad, H. (1978). *Odysseen*. Oslo: Dreyer.
- Jørgensen, G. og H. Øgaard (2003). *Evaluering av et mentorprogram*. Kristiansand: Agderforsknings rapportserie (upublisert).
- Kaiser, B., A. Korsbæk og B. Strager (2004). *Mentor – den fleksible vejleder*. Esbjerg: CVU Vest.
- Kantzios, I. (2009). *Educating Telemachus: Lessons in Fénelon's Underworld University of South Florida*. <http://ablemedia.com/ctcweb/showcase/kantzios1.html> [lesedato 01.02.2011].
- Klasen, N. og D. Clutterbuck (2002). *Implementing Mentoring Schemes*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Knutsen, H. (2001). *Mentor: om å få frem det beste i et annet menneske*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Koocher, G.P. (2002). Mentor Revealed: Masculinization of an Early Feminist Construct. *Professional Psychology: Research & Practice*, (33)5:509, 2p; (AN 7444063).
- Kram, K.E. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Kram, K.E. (1988). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, s. 22–39. New York: University Press of America.
- Lacey, K. (1999). *Making Mentoring Happen*. Sydney: Business & Professional Publishing.
- Lewis, G. (2000). *The Mentoring Manager*. London: Prentice Hall.
- Mathisen, P. (2001). *Technical Mentor Programme at ETO GPRS System House*. Rapport fra pilotprosjekt ved ERICSSON AB, Grimstad (fortrolig).

- Mathisen, P. (2008). *Mentor. Om mentoring i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mathisen, P. og B. Wergeland (2009). Web-basert bilde-lyd mentoring – Pedagogiske muligheter og utfordringer. *Digital kompetanse, Nordic Journal of Digital Literacy*, 3–4(4):173–188.
- Mathisen, P. og B. Wergeland (2010). Web-basert bilde-lyd mentoring – Pedagogiske muligheter og utfordringer. NU2010 Dialog för lärande, 13.–15. oktober 2010, Stockholms Universitet. [http://www.nu2010.se/konferensbidrag/Pass4\\_Web-basert\\_bilde-lyd\\_mentoring.pdf](http://www.nu2010.se/konferensbidrag/Pass4_Web-basert_bilde-lyd_mentoring.pdf)
- Mathisen, P. og H. Øgaard (2003). *Han fortalt itj' – han lytta: Erfaringer med mentorordninger i et lederutviklingsprosjekt*. Årbok 2002. Kristiansand: Veiledernetverket i Agder / Høgskolen i Agder.
- Mathisen, P. og H. Øgaard (2008). Hvem skal ha hvem? Balansert matching av mentorer og protesjeer. *MAGMA, Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 11(4):93–106.
- Mathisen, P. og P. Lauvås (2007). Falske coacher – finnes de? *MAGMA, Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 10(4):82–90.
- Megginson, D. og D. Clutterbuck (2005). *Techniques for Coaching and Mentoring*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Murray, M. (2001). *Beyond the Myths and Magic of Mentoring*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Murray, M. og M.A. Owen (1991). *Modernt mentorskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Nielsen, K. og S. Kvale (red.) (1999). *Mesterlære. Læring som sosial praksis*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Nisses, P. (2008). *Mera mentorskap*. Malmö: Mentorhuset.
- Noe, R.A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41(3):457–479.
- Olsson, M. (2008). *Mentorskap*. Malmö: Liber.
- Ott, L. og B.S. Toft (2004). *Mentorskabets muligheder – til brug i praksis*. København: Børsen.
- Parsloe, E. og M. Wray (2000). *Coaching and Mentoring*. London: Kogan Page.
- Phillips, J.J. og L.K. Stromei (2001). *Creating Mentoring and Coaching Programs*. Alexandria: ASTD.
- Poulsen, K. M. (2008). *Mentor+guiden: om mentorskab og en-til-en-relationer*. Hørsholm: KMP+Forlag.
- Ragins, B.R. og K. Kram (2007). *Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research and Practice*. Los Angeles: Sage.

- Roberts, A. (2000). Mentoring Revisited: a phenomenological reading of the literature. *Mentoring & Tutoring*, (8)2:145-170.
- Roberts, A. (1999). The origins of the term mentor. *History of Education Society bulletin*, nr. 64, nov., 313-329.
- Roberts, A. og A. Chernopiskaya (1999). *A historical account to consider the origins and associations of the term mentor. History of Education Society Bulletin*, 64:81-90
- Rogers, C.R. (1965). *Client-Centered Therapy*. New York: Appleton-Century Crofts.
- Sandberg, A.-K. (2007). *Mentorskap i praktiken: så här gör du för att lyckas*. Stockholm: Hjalmarson & Högberg.
- Shea, G.F. (2002). *Mentoring*. Menlo Park: Crisp Publication.
- Skagen, K. (2004). *I veiledningens landskap*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Sørheim, S., P. Mathisen og P. Høigaard (2008). Gode mentorrelasjoner. Mentorstudien 2005-2007. FoU-rapport nr. 4/2008, Agderforskning.
- Toft, B.S. og S. Hildebrandt (2009a). *Mentor*. København: Børsen.
- Toft, B.S. og S. Hildebrandt (2009b). *Mentor – en hjertesag*. København: Børsen.
- Westlander, G. (2008). Mentorskap till stöd och inspiration i dagens Sverige. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 4:63-73. [http://www.intra.kau.se/dokument/upload/82F316D3112411933EhQtyB10356/Westlander\\_tryckt.pdf](http://www.intra.kau.se/dokument/upload/82F316D3112411933EhQtyB10356/Westlander_tryckt.pdf) [lesedato 01.02.2011].
- Wikström, C. (2007). *Vinnande mentorskap. En praktisk handbok*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Yin, R.K. (2003). *Case study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, California: Sage.

## Andre elektroniske kilder

- Administrativt forskningsfond (AFF) (2010): <http://www.aff.no/contenttpg.aspx?zone=178&MenuNode=634086701984970045> [lesedato 01.02.2011].
- Agderforskning (2005). <http://www.agderforskning.no>; NEXT: <http://www.kompetanseringen.no/next2006> [lesedato 01.02.2011].
- Female Future: [http://www.nho.no/files/NHO\\_long\\_small.pdf](http://www.nho.no/files/NHO_long_small.pdf) [lesedato 01.02.2011].
- Det Norske Veritas (2010): [http://www.dnv.no/mer\\_om\\_dnv/karriere/jobb\\_hos\\_oss/karriereutvikling/norsk\\_mentorprogram/](http://www.dnv.no/mer_om_dnv/karriere/jobb_hos_oss/karriereutvikling/norsk_mentorprogram/) [lesedato 01.02.2011].

Norsk senter for bygdeforskning (2005). Skogmentorprosjektet: <http://www.fylkesmannen.no/hoved.aspx?m=29601&amid=1186274>  
[lesedato 01.02.2011].

BI Handelshøyskolen (2010): <http://www.bi.no/no/Ressurser/Studenter/Karriereservice/Mentorprogrammet/> [lesedato 01.02.2011].