

Gründeres læringsutbytte av samarbeid med en mentor

En empirisk studie av mellommenneskelige og kontekstuelle forhold som påvirker kunnskapsoverføring

av
Lars Frøyland



Masteroppgave i Teknologi, organisasjon og læring (TOOL)

(30 studiepoeng)

Institutt for informatikk

UNIVERSITETET I OSLO

Høsten 2009

Lars Frøyland
Oslo, 21.12.2009

Forord

Ideen og motivasjonen til denne oppgaven fikk jeg da jeg var en del av en studentgruppe som tok emnet "SVPRO4000 - Prosjektforum - lederskap og organisering," våren 2009. I løpet av dette semesteret skrev gruppen en rapport på oppdrag av Oslo Teknopol der vi foretok en behovsanalyse for en mentorordning for IT – gründere i Oslo-området. I løpet av dette arbeidet ble jeg nysgjerrig på et tema som ikke var innenfor problemstillingen til denne rapporten; hvordan kan man sikre at et mentoropplegg faktisk fungerer? Er det tilfeldigheter som bestemmer om gründer og mentor passer sammen, eller er det ting som kan "styres?" I løpet av arbeidet med denne rapporten bestemte jeg meg for å skrive masteroppgave angående det mellommenneskelige aspektet i et forhold mellom gründer og mentor og landet på en problemstilling som omhandler kunnskapsoverføring i et mentor-protésjé-forhold, og hvilke forutsetninger som må være til stede for at et slikt samarbeid skal være hensiktsmessig.

Denne oppgaven er avsluttende eksamen for min mastergrad i "teknologi, organisasjon og læring (TOOL)," som er et tverrfaglig bachelor- og masterprogram som bygger på 3 studieretninger; informatikk, pedagogikk og sosiologi. Denne oppgavens problemstilling ligger innenfor fagretningene pedagogikk og sosiologi. I oppgaven omtales teoretiske perspektiver på kunnskapsoverføring som er hentet fra pedagogikken og organisasjonsteori og teori angående mentoring med rot i den sosiologiske faggrenen.

Jeg vil takke veileder Jo Herstad for innspill underveis i skriveprosessen og tips til veien videre de gangene jeg har stått fast. Alle TOOL-studentene som har deltatt på masterseminarene gjennom hele mastergraden for innspill og faglige diskusjoner og Lars Groth som har ledet disse seminarene. Jeg vil også takke de personene som har vært hjelpelige med å sette meg i kontakt med gründerne som er intervjuet, og de gründerne som har tatt seg tid i en travel hverdag for å snakke med meg. Jeg vil også takke dere på lesesalen på Helga Eng for mer eller mindre nyttige diskusjoner og lange kaffepauser.

Lars Frøyland

Oslo, 21.12.2009

Sammendrag

Gründere står ovenfor mange utfordringer når de skal starte en bedrift. De har ekspertkompetanse angående selve utviklingen av produktet eller forretningsideen som de har utviklet, men de kan mangle kunnskap angående det å starte et selskap og lede dette selskapet på en god måte. En mentor er en person som er eldre enn sin protesjé (gründeren), og som har mer erfaring og et bredere kontaktnettverk enn gründeren. En gründer kan samarbeide med en mentor for å tilegne seg kunnskap om alt dette som ligger ”rundt” produktet eller ideen. Det kan være at gründeren mangler innsikt i formelle ting som må være på plass for å starte opp en ny bedrift, eller det kan være en manglende markeds- og bransjeforståelse som gjør at gründerne søker en mentor. I denne oppgaven studeres hvilke forhold som kan sikre et godt samarbeid mellom en gründer og en mentor, og hvordan kunnskapsoverføringen i dette forholdet foregår. Problemstillingen i denne oppgaven er: *Hvilke forhold må ligge til rette for et formålstjenelig mentor-protesjé-forhold? Hvordan foregår kunnskapsoverføringen mellom mentor og gründer? Hvilke faktorer kan være fremmende og hemmende for kunnskapsoverføring mellom disse to?*

For å besvare problemstillingen er litteratur angående kunnskapsoverføring og mentoring sammen med studier av andre empiriske undersøkelser og egne kvalitative intervjuer blitt utført. Resultatet av disse undersøkelsene er at ”gründer” ikke er en homogen gruppe, og utfordringen en gründer står ovenfor kan være helt annerledes enn de en annen gründer står ovenfor. Felles forhold for mentor-protesjé-forholdene er at begge parter må legge nødvendig med tid og ressurser i samarbeide, at mentoren har gode pedagogiske evner, god kunnskap innen de feltene han hjelper gründeren med og er flink til å identifisere *når* gründeren har behov for hjelp. Gründeren og mentoren må også ha gjensidig tillitt og respekt for hverandre og en felles beundring, som gjør at samarbeidet i det hele tatt blir etablert. Kunnskapsoverføringen foregår ved at det blir skapt en arena for læring hvor situert læring foregår i arbeid med reelle problemstillinger. Samtidig er det en del kontekstuelle og mellommenneskelige faktorer som kan føre til utfordringer for læringsprosessen, som for eksempel når forventinger til samarbeidet ikke blir innfridd eller om tillitten brytes.

Nøkkelord: mentor-protesjé-forhold, kunnskapsoverføring, konfliktkilder, mellommenneskelige forhold.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|----|
| 1. Innledning | 1 |
| 1.1. Motivasjon til oppgaven | 1 |
| 1.2. Problemstilling..... | 2 |
| 1.3. Begrepsavklaringer | 4 |
| 1.3.1. Mentor og mentoring..... | 4 |
| 1.3.2. Protesjé og gründer..... | 5 |
| 1.4. Fokusområde og Avgrensninger..... | 5 |
| 1.4.1. Videre i oppgaven | 8 |
| 2. Teori..... | 9 |
| 2.1. Kunnskapsoverføring mellom mentor og protesjé | 9 |
| 2.1.1. Situert læring | 9 |
| 2.1.2. Tokretslæring | 12 |
| 2.2. Formelle og uformelle mentorordninger | 14 |
| 2.2.1. Formelle mentorordninger..... | 14 |
| 2.2.2. Uformelle mentorordninger..... | 16 |
| 2.3. Mentor-protesjé-forhold (MPF)..... | 18 |
| 2.3.1. Mentors to hovedoppgaver | 18 |
| 2.3.2. Tidlig fase..... | 19 |
| 2.3.3. Maktforholdet I et mentor-protesjé-forhold | 20 |
| 2.3.4. Negativt utfall av et mentor-protesjé-forhold..... | 22 |
| 2.3.5. Oppsummerende sitat | 24 |
| 2.4. Empiriske undersøkelser..... | 24 |
| 2.4.1. Bate & Martinez | 25 |
| 2.4.2. Deakins, Graham Sullivan & Whittam | 27 |
| 3. Metode | 30 |
| 3.1. Metodiske betraktninger | 30 |
| 3.1.1. Kvantitativ og Kvalitativ forskning..... | 30 |
| 3.1.2. Filosofiske perspektiver og forskerens rolle | 32 |
| 3.1.3. Kvalitative intervjuer..... | 36 |
| 3.2. Min datainnsamling | 37 |
| 3.2.1. Utvalg | 37 |
| 3.2.2. NSD..... | 39 |

| | | |
|--------|---|----|
| 3.2.3. | Første kontakt med intervjuobjektene | 39 |
| 3.2.4. | Kvalitative intervjuer..... | 40 |
| 4. | Casebeskrivelse og presentasjon av intervjuresultater..... | 41 |
| 4.1. | Den erfarne gründeren | 42 |
| 4.2. | Førstegangsgründeren..... | 46 |
| 4.3. | Mentor og tidligere gründer..... | 50 |
| 5. | Presentasjon og diskusjon av empiriske funn | 54 |
| 5.1. | Mentorens roller og gründerens forventinger | 54 |
| 5.1.1. | Mentorens motivasjon | 56 |
| 5.2. | Kontekstuelle forhold | 57 |
| 5.2.1. | Formelle og uformelle mentorordninger..... | 57 |
| 5.3. | Mellommenneskelige forhold..... | 61 |
| 5.3.1. | Personlig kjemi og tillit | 62 |
| 5.3.2. | Kompetanse | 63 |
| 5.3.3. | Konfliktkilder | 63 |
| 6. | Avsluttende drøfting | 67 |
| 6.1. | Hvilke forhold må ligge til rette for et formålstjenelig MPF?..... | 68 |
| 6.2. | Hvordan foregår kunnskapsoverføringen mellom mentor og gründer? | 69 |
| 6.3. | Hvilke faktorer kan være fremmende og hemmende for kunnskapsoverføring? | 71 |
| 7. | Konklusjon..... | 76 |
| | Videre forskning..... | 79 |
| 8. | Referanser | 80 |
| | Vedlegg | 83 |

1. Innledning

1.1. Motivasjon til oppgaven

Våren 2009 tok jeg emnet ”SVPRO4000, Prosjektforum - lederskap og organisering” der jeg deltok i en studentgruppe som, på oppdrag av Oslo Teknopol, utførte en behovsanalyse der vi skulle vurdere om det er grunnlag for en mentorordning for gründere i IT – bransjen i Oslo. Dette arbeidet resulterte i rapporten: ”Hvordan kan nettverk utnyttes til mentorordning i IT – bransjen” som ble levert til Oslo Teknopol og universitetet i Oslo. Arbeidet med dette prosjektet synes jeg var interessant, og gjennom dette arbeidet fikk jeg et innblikk i gründeres utfordringer og behov, samt mentorers insentiver for å delta i et mentorprogram. Jeg synes mentoring for gründere var et spennende tema, og valgte derfor å skrive masteroppgave innenfor det samme forskningsfeltet.

Although the ways in which new-start entrepreneurs acquire and use knowledge from external sources has been well-researched, the role that mentoring can play in entrepreneurial knowledge creation has received little empirical study. Rather, research has focused on intra-organizational and peer-to-peer mentoring. (...). It has been well-documented that a large proportion of new firms fail within the first 12 months of trading (Bate & Martinez 2009: 4-5).

Dette sitatet viser at det finnes lite empirisk forskning på dette området, og den forskningen som er gjennomført har fokusert på mentoring innad i organisasjoner eller mellom personer som ligger på samme kunnskapsnivå.¹ Dermed synes jeg det er interessant med en problemstilling som angår gründeres bruk av mentoring, for å se om et mentorforhold der gründer og mentor har ulik grad av erfaringskunnskap kan hjelpe gründeren til å lykkes, og dermed unngå å bli en av de mange som ikke klarer seg gjennom den vaskelige oppstartfasen. Et mentor/gründer samarbeid vil avvike fra eksisterende empiriske undersøkelser av interne mentorprogrammer i organisasjoner ved at en gründer vil stå ovenfor svært forskjellige kontekster i forhold til en nyansatt i en stor organisasjon. En nyansatt i en stor organisasjon kan få hjelp av mentoren til å lære seg organisasjonskulturen, hvem i organisasjonen de bør kontakte i gitte situasjoner, gode fremgangsmåter og liknende. En gründer, derimot, forsøker selv å bygge opp en organisasjon rundt et produkt eller en ide. Gründeren må skape sitt eget nettverk og kontekst. Han vil ofte møte problemområder og utfordringer der han har

¹ Peer = likemann (Engelsk ordbok (2003), Vega forlag AS)

manglende kunnskap og hvor feil avgjørelser kan bli skjebnesvangre. Dermed *kan* en mentor, med erfaring fra bransjen, være forskjellen på overlevelse eller undergang for gründerens firma. Det at et samarbeid mellom en gründer og en mentor kan ha så store innvirkninger på gründerens selskap synes jeg at gjør dette problemområdet til et spennende et.

1.2. Problemstilling

Gründere og oppstartsbedrifter står ovenfor mange utfordringer. En gründer kan ha et godt produkt som han eller hun vil utvikle videre og bygge en organisasjon rundt, men det holder ikke med et godt produkt. Man må også ha kunnskap om temaer som patentregler, økonomisk styring, markedsføring og salg, marked og intern organisering av firmaet osv. Det hjelper ikke å ha et godt produkt så lenge man ikke vet hvordan man skal gå fram for å opparbeide seg en kundebase innen produktets målgruppe eller man ikke har kunnskap om hvordan produktet bør markedsføres ovenfor disse potensielle kunder. En gründer vil derfor ha godt utbytte av å opparbeide seg et nettverk av personer som har kompetanse innen mange felt. Mentoring er (i dette tilfellet) en metode for å forsøke å hjelpe gründeren til å nå sitt potensial og for å hjelpe gründeren i den vanskelige startfasen.

En mentor kan fungere som et bindeledd mellom gründeren og de kontaktene mentoren har opparbeidet seg i løpet av sitt yrkesaktive liv. Mentoren kan også fungere som en veileder og samtalepartner som gründeren kan diskutere ideer og utfordringer med. Denne oppgaven tar primært for seg mentoren som samtalepartner, utbytte og utfordringer en gründer kan ha i sin interaksjon med sin samtalepartner og hvordan kunnskapsoverføringen i en slik mellommenneskelig relasjon skjer. Som det vil bli vist til senere i oppgaven kan det være problematisk å se på denne relasjonen uten å ta hensyn til konteksten disse to personene opererer i. Grunnen til at forholdet mellom gründer og mentor i det hele tatt eksisterer er jo å hjelpe gründeren til å gjøre gode avgjørelser i sitt arbeid med å bygge opp et firma og i sin interaksjon med marked og kunder. Problemområdene som en mentor hjelper gründeren med omhandler ofte eksterne forhold. Eksterne forhold, og interaksjon med personer og etater utenfor gründerens firma kan være med på å skape de utfordringene som gründeren møter. Dermed blir også kontekstuelle forhold for samarbeidet, som: nettverk og nettverksbygging, rammevilkår for selve samarbeidet mellom gründer og mentor, og gründerens stadig skiftende omgivelser en viktig påvirkningsfaktor for samarbeidet mellom gründer og mentor.

For en uerfaren gründer vil det være betryggende å få positive tilbakemeldinger, støtte og bekreftelse om han gjør noe bra eller har en god ide og framgangsmåte. Gründeren vil også ha nytte av å bli utfordret av mentoren dersom gründeren er på ”feil spor,” er i ferd med å ta en dårlig avgjørelse eller prioriterer feil arbeidsoppgaver. For at et slikt samarbeid mellom en gründer og en mentor skal være nyttig må likevel ha en del forhold ligge til rette, og det er mange potensielle ”fallgruver” som kan føre til at et forhold mellom mentor og gründer får begrensede resultater eller rett og slett er negativt for én eller begge parter. Det finnes en del aktører i markedet som tilbyr mentorordninger for gründerne. En slik erfaren tredjepart kan være en nyttig måte å sikre godt samarbeid og engasjement fra både gründer og mentor, og også legge til rette nyttige retningslinjer for hvordan samarbeidet bør foregå. På den andre siden vil et formelt samarbeid være mindre fleksibelt enn et velfungerende uformelt samarbeid der mindre er bestemt på forhånd, og der den aktuelle situasjonen i større grad legger agendaen for samarbeidet.

I denne oppgaven skal jeg se nærmere på selve ”mentor-protésjé-forholdet.” Relasjonen mellom mentor og gründer vil være en viktig faktor med tanke på hvor fruktbart og nyttig dette samarbeidet vil være for de involverte partene. Som i alle relasjoner der personer jobber tett sammen eller ellers tilbringer mye tid sammen vil det være mange kilder til potensielle konflikter som kan være skadelig for gründerens kunnskapsutvikling, oppstartsbedriftens utvikling/overlevelse og utviklingen av gründerens produkt. I denne oppgaven ønsker jeg å se nærmere på faktorer som bidrar til et godt samarbeid, og faktorer som er destruktive for samarbeidet mellom en mentor og gründer. Jeg vil også se nærmere på gründeres erfaringer med formelle og uformelle mentorordninger for å se om det er noen forskjell på konfliktene og konfliktårsakene i disse to fremgangsmåtene for kunnskapsutvikling. Problemstillingen i denne oppgaven blir dermed.

- **Hvilke forhold må ligge til rette for et formålstjenelig mentor-protésjé-forhold?**
- **Hvordan foregår kunnskapsoverføringen mellom mentor og gründer?**
- **Hvilke faktorer kan være fremmende og hemmende for kunnskapsoverføring mellom disse to?**

1.3. Begrepsavklaringer

Mentor, mentoring og gründer er begreper som brukes ganske vidt i dagligtale. Men hva er en mentor. Hva er forskjellen på en mentor og en coach eller veileder. Min videre bruk av disse begrepene blir presentert, samt begrepene protesjé og mentor-protesjé-forhold blir presentert i de to påfølgende avsnittene.

1.3.1. Mentor og mentoring

Mentoring er betegnelsen som ofte blir brukt om situasjoner der en mentor og en protesjé samarbeider for å hjelpe Protesjéen (i mitt tilfelle, gründeren). Bate og Martinez definerer mentoring på følgende måte:

Mentoring is an important knowledge transfer mechanism that can be used to build the core capabilities of the entrepreneur in terms of skills, systems and values. And whilst amongst academics there is no general agreement on its definition, there appears to be a general consensus on its core themes. Mentoring typically involves a one-to-one relationship involving an experienced individual – the mentor – and a student – the mentee.² The results of the relationship are measured in terms of the growth and development of the mentee, rather than any improvements in performance, although this is often a welcome residual effect. (...). The ability of the mentor to help entrepreneurs “learn to learn” is one of the pre-eminent emergent themes of the ever-growing academic literature in entrepreneurial settings (Bate & Martinez 2009:7).

Denne definisjonen blir lagt til grunn når begrepet ”mentoring” blir omtalt videre i oppgaven. Bruken av begrepet ”mentor” støtter seg også til denne definisjonen. Mentoring blir altså sett på som en metode for kunnskapsutvikling, der en mindre erfaren person blir hjulpet av en mer erfaren, ofte eldre person med kompetanse som kan være verdifull for den yngre. Protesjéens personlige utvikling står i fokus, mens eventuelle bedringer av Protesjéens resultater eller andre mer målbare og håndfaste resultater av samarbeidet er mer en positiv tilleggseffekt av Protesjéens utvikling. Læringsmålet er altså personlig utvikling og det å ”lære å lære,” mens selve læringsprosessen ofte er målorientert. Det er gjennom å løse problemer for å nå spesifikke mål at læringen skjer; mentoren skal hjelpe Protesjéen med å vurdere alternative løsninger på problemer/utfordringer, evaluere avgjørelser han har tatt og hjelpe Protesjéen til å ta lærdom av de erfaringene Protesjéen gjorde seg i arbeidet med å løse disse problemene. Mentorens rolle blir dermed å være en samtalepartner som Protesjéen kan rådføre seg med i

² Begrepet ”protesjé” vil i denne oppgaven bli brukt om en person i denne rollen.

situasjoner der han, for eksempel, er usikker på hva som vil være beste fremgangsmåte. Rådene fra mentoren kan omhandle konkrete/spesifikke situasjoner eller mentoren kan være en å rådføre seg med angående overordnet og langsiktig strategi.

1.3.2. Protesjé og gründer

Begrepet ”Protesjé” blir i denne oppgaven brukt om aktøren: ”gründeren.” Grunnen til at jeg bruker protesjé er fordi jeg bruker en del teori som omhandler bruk av mentor, men i andre sammenhenger enn som hjelp til en gründer. For eksempel kan studenter i utplassering eller nyansatte i store bedrifter få tildelt en mentor. Disse personene er jo ikke gründerne, men de mellommenneskelige prosessene som foregår mellom mentor og protesjé vil i stor grad være de samme, og teorien om temaet blir dermed overførbart til forholdet mellom en mentor og en gründer. Det er spesielt i teoridelen som omhandler disse mellommenneskelige aspektene ved mentoring jeg vil bruke begrepet ”protesjé.” Begrepet ”mentor-protesjé-forhold” brukes også angående mellommenneskelige forhold, da som forholdet mellom aktørene ”gründer” og ”mentor.” Begrepet ”gründer” blir brukt når det er den spesifikke aktøren ”gründer” som omtales. Som definisjon på selve begrepet ”protesjé” legges følgende til grunn: *“a person who receives support and protection from an influential patron who furthers the protégé’s career.”*³ En protesjé er altså en person som mottar støtte og beskyttelse av en person som har som mål å fremme Protesjéens karriere. Som definisjon på gründer blir det tatt utgangspunkt i *”Gründer: grunnlegger, en som har startet en virksomhet, især aksjeselskap.”*⁴

1.4. Fokusområde og Avgrensninger

For å besvare problemstillingen omfatter teorikapittelet litteratur som omhandler temaene: *formelle og uformelle mentorordninger* for å vise til kontekstuelle forhold som har innvirkning på samarbeidet mellom en gründer og en mentor, og *mentor-protesjé-forhold* for å vise eksisterende litteratur og perspektiver på den mellommenneskelige dimensjonen i et samarbeid mellom gründer og mentor. Her gis det et teoretisk rammevilkår for potensielle konfliktkilder innen et samarbeid mellom gründer og mentor.

³ <http://www.thefreedictionary.com/protége>

⁴ <http://www.snl.no/gründer>

Det vil bli fokusert på læringsperspektivet situert læring som teoretisk basis for kunnskapsoverføringen mellom gründer og mentor. Da kunnskapen ikke er statisk i denne bransjen, og dermed ikke noe som en kan lære seg *kun* ved tidligere erfaringer, eller *kun* kursing og andre formaliserte læringsmetoder, vil kunnskapen til både mentor og gründer i stor grad utvikles gjennom reelle problemstillinger og utfordringer. Det er gjennom arbeidet med disse reelle utfordringene at kunnskapen vil utvikles og tilegnes enkeltpersonene, enten det er gründer eller mentor. Graden av overføringsverdi denne kunnskapsutviklingen har til andre situasjoner vil også være viktig for å ruste gründeren til å, i fremtiden, kunne ta mer og mer selvstendige valg. Derfor er situasjonsbasert læring og tokretslæring mine teoretiske perspektiver angående kunnskapsoverføring.

To empiriske undersøkelser beskrives deretter som et supplement til intervjuene som danner datagrunnlaget for oppgaven.

Gründerne som danner det empiriske datagrunnlaget i oppgaven er alle gründerne i IT – bransjen. Dette er en bransje som er under konstant utvikling og forandring. Dermed ser jeg ikke på kunnskapen i denne bransjen som noe ”statisk.” For å ha god og relevant kunnskap om denne bransjen må de involverte aktørene hele tiden holde seg oppdatert på områder som: nye produkter, teknologier og markedstendenser. Å holde seg oppdatert i bransjen vil være en konstant utfordring for gründeren, men også for mentoren, som er den personen som forventes å ha ”best” kunnskap av disse to innenfor feltet. Fordi dette feltet er uoversiktlig vil mentors interaksjon med andre i bransjen være viktig for mentors – og dermed gründer – kunnskapsutvikling. Rask utvikling i bransjen vil også føre til at det blir vanskelig eller umulig, for mentor, å hele tiden, ha den ”nyeste” kunnskapen innenfor hvert område i bransjen. Dette igjen illustrerer viktigheten av å ha et godt og allsidig kontaktnettverk som mentoren kan støtte seg på når han møter på utfordringer der han selv ikke er ”ekspert.” Det kan altså argumenteres for at mentorens evne til å finne de ”riktige” personene i situasjoner der han selv kommer til kort, er en egenskap som gjør han til en god mentor.

Caset i denne oppgaven er samtaler med gründerne i IT-bransjen. Temaområdene som mellommenneskelige relasjoner og konfliktkilder er ikke bransjespesifikke, men IT – bransjen ble valgt da dette er en dynamisk bransje som består av mange kunnskapsorganisasjoner. Kunnskapsorganisasjoner er organisasjoner der deres viktigste kapital ikke er konkrete

artefakter eller eiendeler som produksjonsutstyr, eiendom eller liknende, men den *kunnskapen* de ansatte besitter. Gründernes bedrifter har mange fellestrekk med Henry Mintzberg sin beskrivelse av en *innovativ organisasjon/Adhocracy*. En innovativ organisasjon er (ofte) en ung organisasjon. Ansatte er funksjonelle eksperter innenfor hvert sitt felt og de samarbeider i team for å løse arbeidsoppgaver. Organisasjonen karakteriseres av at en desentralisert, ”flytende” struktur. Miljøet er Komplekst og dynamisk, og inkluderer avansert teknologi og hyppige produktendringer. (Mintzberg 1989).

IT – bransjen er valgt fordi jeg ønsket å se på kunnskapsorganisasjoner/innovative organisasjoner, samtidig som at det å begrense seg til en bransje sikrer at det ikke er – ikke sammenliknbare – bransjespesifikke problemstillinger som vanskeliggjør sammenlikningen av gründernes forutsetninger og utfordringer.

Utgangspunktet for *gründeren* i denne oppgaven er at gründeren er en person som har svært god detaljkunnskap angående produktet han har utviklet/forretningsideen han har utarbeidet. Det er dermed ikke selve utviklingen av produkt/ide som er utgangspunkt for at en gründer søker samarbeid med en mentor. Samarbeidet baserer seg på at gründeren har et produkt/ide, og søker et samarbeid med en mentor for å realisere et ønske om å skape et levebrød rundt dette produktet/denne ideen. Det vil si at det ikke er den tekniske detaljkunnskapen til mentoren som gründeren vil dra nytte av, men heller mentorens generelle bransjekunnskap og kunnskap angående det å bygge opp en bedrift samt kunnskap om hvordan denne bedriften bør kommunisere med omverdenen. Selv om jeg – da jeg arbeidet med å skaffe et utvalg jeg ville intervjuer – kun kontaktet gründerne i IT – bransjen har det vist seg at aktøren ”gründer” ikke er en homogen gruppe med mennesker. Det finnes mange tilnæringsmåter for personer som vil ”skape en bedrift” ut fra deres spesifikke produkt, kontekst og tidligere erfaringer. Mitt intervjuutvalg har, for eksempel, blitt delt inn i tre kategorier som jeg har identifisert i løpet av intervjuprosessen. Disse kategoriene er:

- Den erfarne gründeren
- Førstegangsgründeren
- Mentor/tidligere gründer

Gründere kan karakteriseres i flere/andre kategorier enn det som er valgt i denne oppgaven, men for denne oppgaven er denne inndelingen hensiktsmessig da dette er ”små” kategorier med konkrete og lett forståelige forskjeller.

1.4.1. Videre i oppgaven

Videre vil oppgaven bestå av kapitlene:

- 2. Teori
- 3. Metode
- 4. Casebeskrivelse og presentasjon av intervjuresultater
- 5. Presentasjon og diskusjon av empiriske funn
- 6. Avsluttende drøfting
- 7. konklusjon

I teoridelen vil først teoretiske perspektiver på kunnskapsoverføring og eksisterende litteratur angående mentorprogrammer og mentor-protésjé-forhold bli presentert. Deretter følger en gjennomgang av to tidligere empiriske undersøkelser innen feltet. Metod delen består av teoretiske perspektiver på kvalitativ og kvantitativ forskning, filosofiske perspektiver på kvalitativ datainnsamling og forskerens rolle i interaksjonen med sitt utvalg. Deretter er det et avsnitt om kvalitative intervjuer, som er brukt i denne oppgavens datainnsamling, før kapittel 3.2. tar for seg en beskrivelse av min datainnsamling. I kapittel 4, ”Casebeskrivelse og presentasjon av intervjuresultater,” blir utsagn og meningsytringer fra hvert intervju presentert. I kapittel 5 diskuteres disse funnene opp mot temaene: Mentorens roller, kontekstuelle forhold og mellommenneskelige forhold. I kapittel 6, knyttes temaene fra kapittel 5 direkte opp mot oppgavens problemstilling som ble presentert i kapittel 1. Kapittel 7 inneholder oppgavens konklusjon og forslag til videre forskning innen området.

2. Teori

Teorien i denne oppgaven omhandler tre hovedtemaer. ”Formelle og uformelle mentorordninger,” ”Forholdet mellom gründer og mentor,” og de ”læringsperspektivene” som ligger til grunn for kunnskapsoverføringen mellom disse to. Læringsperspektivene som er funnet hensiktsmessig er ”situert læring” og ”tokretslæring.” Situert læring fokuserer på sosiale situasjoner, og hvordan konteksten individet står ovenfor er med på å fremme eller hemme læring. Tokretslæring omhandler hvordan en gründer kan generalisere/overføre kunnskap han har tilegnet seg i en konkret situasjon til en annen. Først i dette teorikapittelet er en presentasjon av situert læring og tokretslæring. Deretter beskrives litteratur angående forskjellige former for mentorordninger. Hvilken form for mentorordning som blir ”valgt” er med på å forme konteksten og rammevilkårene til mentor-protésjé-forholdet. Litteratur angående mentor-protésjé-forholdet blir beskrevet i den påfølgende delen av teorikapittelet. I beskrivelsen av mentor-protésjé-forholdet legges det vekt på rollene en mentor kan ta, maktforholdet mellom mentor og gründer samt en gjennomgang av litteratur om kilder til negativt utfall av et samarbeid mellom en gründer og en mentor. Til slutt i teorikapittelet er en gjennomgang av to empiriske studier som er foretatt innenfor dette forskningsområdet.

2.1. Kunnskapsoverføring mellom mentor og protésjé

I dette avsnittet vil det bli redegjort for læringsperspektivene situert læring og tokretslæring. Situert læring er den læringsteorien det blir tatt utgangspunkt i når det gjelder kunnskapsoverføringen mellom mentor og gründer, mens tokretslæringen beskriver hvordan gründeren kan ”lære å lære,” ved å ta et steg tilbake og reflektere over handlinger som er gjort, og hvilket utfall den gitte handling resulterte i.

2.1.1. Situert læring

“Rather than learning by replicating the performances of others or by acquiring knowledge transmitted in instruction, we suggest that learning occurs through centripetal participation in the *learning curriculum* of the ambient community (Lave & Wenger 1991: 100).” Slik oppsummerer Lave og Wenger sitt kapittel om situert læring i communities of practice.

Situert læring er et læringsperspektiv der situasjonen den enkelte står ovenfor, og situasjonens kontekst er viktig for hvilken kunnskap som tilegnes. Situert læring tar utgangspunkt i at læring foregår i sosiale situasjoner gjennom interaksjon med andre. Det er mye som ikke kan læres på forhånd ut fra for eksempel kursing eller skolegang, men må oppleves i reelle situasjoner. Ut fra dette læringsperspektivet skjer læringen gjennom arbeid med et reelt problem. Stedet læringen foregår er det samme stedet som kunnskapen kan brukes (Billett 1994).

Interest in social practice leads to the third theoretical development, which is the notion of activities as key determinant in knowledge construction. Recent work in anthropological and cultural orientations of cognitive science have emphasized on the nature of activity as being central to the organization and, consequently, the development of knowledge. (...). The activities that are undertaken are not separate from learning, but are an integral part of it; it is argued that situations co-produce knowledge through activity. Activities are developed socio-historically through a community of practice. A community of practice is a set of relations among persons, activity and world over time and in relation with other tangential and overlapping communities of practice (Billett 1994:3).

Det er blitt foreslått at dette læringsperspektivet i stor grad gjør seg gjeldene i *mikroorganisasjoner* (færre enn 10 ansatte), der delingen av taus kunnskap blir hjulpet av korte kommunikasjonslinjer innad i organisasjonen (Fielden et al, 2000 i Bate & Martinez 2009). Kursing, seminarer og andre former for kunnskapsoverføring basert på mer formelle rammer kan være begrensende for *hva* som læres. Innenfor situert læring forsøker man å unngå denne begrensningen. Lave og Wenger beskriver forskjellen mellom et formelt *teaching curriculum* og et uformelt *learning curriculum*:

When a teaching curriculum supplies – and thereby limits – structuring resources for learning, the meaning of what is learned is mediated through an instructor’s participation, by an external view of what knowing is about. The learning curriculum in didactic situations, then, evolves out of participation in a specific CoP [Community of Practice] engendered by pedagogical relations and by a prescriptive view of the target practice as a subject matter, as well as out of the many and various relations that tie participants to their own and to other institutions. A learning curriculum is essentially situated. It is not something that can be considered in isolation, manipulated in arbitrary didactic terms, or analyzed apart from the social relations that shape legitimate peripheral participation (Lave & Wenger 1991:97).

Læringsutbyttet vil dermed i et *teaching curriculum* begrense seg til hva “instruktøren” velger å fokusere på, og andre læringsaspekter/områder kan dermed bli glemt eller nedprioritert, noe som kan være en begrensning av læringsutbyttet til ”den ærende.” Et *learning curriculum* utvikles ved interaksjon med et Community of practice og andre individer og grupper. Slik lærdom vil være spesifikk for den konkrete situasjonen, men vil også ha overføringsverdi til andre liknende situasjoner. I dette læringsperspektivet er også den lærende mer enn en *observatør*. Den lærende er en aktiv *deltaker* som ikke bare tar til seg eksisterende kunnskap fra andre, men han er også med på å forme ”læringsreisen” og de inntrykk og erfaringer han får til ny kunnskap (Lave & Wenger 1991:95,98). Situert læring tar også høyde for at den lærende ”lærer å lære.” Det vil si at selv om lærdommen om hvordan man for eksempel skal løse en konkret situasjon ikke er overførbart til andre situasjoner, har selve læringsprosessen i seg selv lært den lærende noe om hvordan han på best mulig måte skal gå fram for å tilegne seg ønsket kunnskap. Stephen Billett beskriver det slik:

Situated learning has been defined as a learner executing tasks and solving problems in an environment which reveals the various intended uses of the knowledge(...). With the acknowledgement of the role of domain-specific knowledge, has emerged a view that knowledge is embedded in the circumstances of its application. This view does not deny transfer, but conceptualizes transfer as being the product of higher order thinking which enables the abstraction of principles from specific instances and then applying those to novel situations(...). Direct and indirect social guidance between the learner and more experienced others is seen as an essential and inevitable part of the learning process (Billett 1994:1-2).

I stede for å spørre seg hvilke former for kognitive prosesser og begrepsstrukturer dette læringsperspektivet omfatter, spør Lave og Wenger seg hvilke former for sosialt engasjement som utgjør en passende kontekst/arena for at læring kan finne sted. Dette læringsperspektivet argumenterer for at den lærende lærer prestasjonsevner ved å ta en aktiv del i reelle prosesser. Og at den sosiale konteksten som, for eksempel, aktørene i en gruppe skaper, og diskusjonene som oppstår i denne sosiale situasjonen er grunnlag for nyskaping av ideer og læring. Læringsutbyttet aktørene får av disse diskusjonene vil omhandle temaet som blir diskutert, og også kunnskap om strategier, forhandlinger og uforutsigbare handlingsaspekter som den enkelte aktør må ha kunnskap om for å formidle sitt syn og argumentere for dette synet på en så god måte som mulig (Hanks i Lave & Wenger 2003).

I denne oppgaven vil denne tankegangen være sentral. Fokus er ikke *hva* en gründer kan lære av en mentor, men heller *hvordan samspillet* mellom disse to skaper rammer for læring i den sosiale konteksten disse skaper. Den sosiale situasjonen mellom disse to kan sees på som et nyttig utgangspunkt for læring. Da spesielt læring som omhandler den situasjonen gründeren står ovenfor ”der og da.” Dermed er dette en læringsmetode hvor gründeren ser nytten av det han lærer umiddelbart. Ved at han med en gang bruker kunnskapen han har tilegnet seg i den konkrete situasjonen hvor læringen fant sted, kan han se om læringsutbyttet har vært godt eller dårlig. Gründerens vurdering av resultatet i ettertid vil være med på å bestemme om han vil bruke framgangsmåter eller annen kunnskap han tilegnet seg i denne situasjonen i arbeidet med fremtidige oppgaver eller ikke. Situert læring er altså hovedsakelig basert på kontekster, men kunnskapsutbyttet er overførbart til andre situasjoner ved en høyere ordens tenkning. Høyere ordens tenkning blir i nester avsnitt presentert, men da som begrepet ”tokretslæring.”

2.1.2. Tokretslæring

Tokretslæring er en del av læringsprosessen hvor *den lærende* reflekterer over valg som er gjort og evaluerer gjennomføringen av en prosess. Sullivan (2000) beskriver hvordan særlig kritiske hendelser utløser denne refleksjonsprosessen, mens Argyris har gjennomført studier som viser at denne refleksjonsprosessen kan være vanskelig for den lærende, ved at han/hun blir utfordret til å se kritisk på sine egne dyptliggende antakelser og verdigrunnlag (Argyris i Illeris 2000).

“Uansett hvornår en feil oppdages og korrigeres uden at der stilles spørsmål eller gøres noget ved systemets underliggende værdier, er det ‘single-loop’ læring (Argyris i Illeris 2000:248).” Denne læringsformen blir sammenliknet med en termostat, der termostaten for eksempel holder temperaturen i et rom på 20 grader. Termostaten kan oppdage når det er for kaldt, eller for varmt, og handle deretter ved å skru seg av eller på. Om termostaten kunne i tillegg spørre seg selv hvorfor den sto på akkurat 20 grader og reflektert over hvorfor det er slik ville det vært tokretslæring.

Tokretslæring omfatter feilsøking gjennom kritisk vurdering av rådende bruksteorier, målsetninger, misjoner og verdigrunnlag. Dette innebærer gjerne at en endrer synet på nytteverdien av de faktorene som ligger til grunn for våre handlingsvalg. Gjennom tokretslæring vil en altså ikke bare korrigere feil, men også redusere/eliminere de faktorene som ligger til grunn for feilene (Fivelstad m.fl. 2004: 321).

Enkretslæring vil være egnet til utfordringer som bærer preg av rutine. Altså utfordringer som gjentar seg, mens tokretslæring er mer relevant i forhold til komplekse utfordringer.

Robert Sullivan argumenterer for at det er særlig ved kritiske hendelser at slik dobbelkretslæring er viktig. I denne oppgavens øyemed vil den lærende si en gründer. Etter at gründeren har kommet seg helskinnet gjennom det som blir kalt en ”kritisk hendelse” vil det være viktig for gründeren ”å ta et steg tilbake” og distansere seg fra situasjonen for å reflektere over hva som ble gjort riktig, hva som ble gjort galt og hvordan man skal kunne overføre denne lærdommen til andre situasjoner på et senere tidspunkt (Sullivan 2000:167). En av mentorens oppgaver vil være å sørge for at gründeren har de riktige ”verktøyene” for å kunne ta dette steget tilbake og reflektere over valg og handlinger som ble gjort slik at de kan takle og lære av kritiske hendelser. Tokretslæring er ikke alltid uproblematisk å gjennomføre i praksis. For å redusere/eliminere faktorer som ligger til grunn for feil, vil et individ måtte overveie deres egne underliggende antakelser og verdier.

Argyris argumenterer for at det å reflektere over den muligheten at disse dyptliggende antakelsene og verdiene kanskje er feil vil kunne føre til at individet føler seg sårbart, og at hvis han ikke føler seg trygg på menneskene rundt han, vil denne sårbarheten kunne føre til mistillit og en defensiv holdning til endringen (Argyris i Illeris 2000).

Argyris viser til egne studier der det viste seg at dersom individet ikke behøvde å reflektere over egne antakelser og verdier, men kunne endre egne handlinger ved å, for eksempel, lytte mer til andre, eller stille spesifikke spørsmål angående fremgangsmåten som ble valgt, var gjennomføringen av tokretslæring mindre problematisk (Argyris i Illeris 2000). Denne prosessen med å lytte til andre og stille den andre personen spørsmål er en rolle som vil være en naturlig del av mentoring. Dermed kan en mentor gjøre tokretslæring lettere å gjennomføre for gründeren, som igjen vil være en fordel for gründeren på senere tidspunkt.

Tilliten en person har til menneskene rundt seg vil altså være i en situasjon der han er i en prosess av tokretslæring viktig for at læringen skal bli så god som mulig. Kritiske hendelser er noe de fleste eller alle gründere vil stå ovenfor en eller flere ganger i løpet av sitt arbeid med å etablere bedriften sin. Dermed vil mentorens oppgave kunne være å hjelpe gründeren, ikke

bare med konkrete problemer han står ovenfor, men også hjelpe gründeren til å ta et steg tilbake og reflektere over hva som førte til den kritiske situasjonen, hva som ble gjort riktig og hva som ble gjort galt i arbeidet med å komme ut av den kritiske situasjonen. Dette vil si at en mentors oppgave kan være, både de spesifikke problemområdene som det situerte læringsperspektivet beskriver, men også som en ressursperson som kan hjelpe gründeren til å reflektere over *hvordan* de konkrete problemene ble løst, og hvilke positive og negative erfaringer gründeren kan dra nytte av i fremtidige problemstillinger.

2.2. Formelle og uformelle mentorordninger

Et skille mellom forskjellige metoder for å bedrive mentorvirksomhet på er forskjellen mellom en formell og uformell mentor (Cull 2006). I hovedtrekk er formelle mentorordninger, ordninger i regi av en organisasjon/bedrift/forening som har et fast opplegg med egen metodikk for *matching* mellom mentor og gründer, *formaliserte retningslinjer* for samarbeidet, *konkrete oppgaver* mentoren skal hjelpe gründeren med og en definert *varighet av samarbeidet*. Uformelt samarbeid mellom mentor og gründer vil på den andre siden foregå uten eksternt bestemte, formaliserte rammer. Mentor og gründer kan ha møtt hverandre mer eller mindre tilfeldig eller ha kjennskap til hverandre fra før av. Uten formaliserte rammer vil dette samarbeidet ha en annen karakter enn de formaliserte mentorprogrammene. Arbeidsområdene som gründer og mentor arbeider med vil være situasjonsbestemt i et uformelt mentorprogram. Hvor mye tid gründeren og mentoren bruker på å arbeide sammen vil også variere fra situasjon til situasjon. I perioder hvor gründeren står ovenfor oppgaver mentoren har kunnskap om vil samarbeidet være tett og møter/telefonsamtaler hyppige, mens andre perioder vil kunne være preget av lite kontakt mellom partene. Et formelt samarbeid mellom gründer og mentor kan også ”gli over” i et samarbeid som er nærmere en uformell ordning i løpet av det formelle samarbeidet eller etter det formelle samarbeidets offisielle slutt.

2.2.1. Formelle mentorordninger

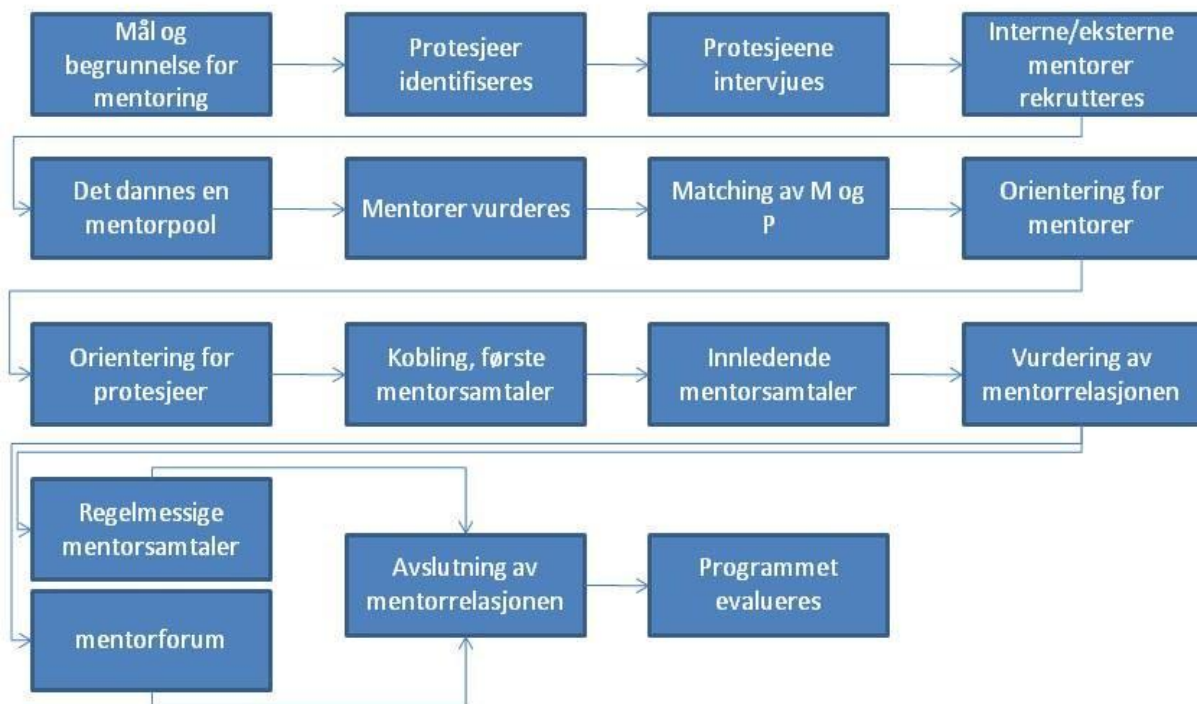
Formelle mentorordninger karakteriseres av uttalte og formulerte mål og faser. Det er gjerne et satt tidspunkt for når samarbeidet skal starte og slutte. Tidsfrister for delmål vil være gitt på forhånd, eller bli utarbeidet i løpet av oppstartssamlinger. Samtidig vil det gjerne bli avtalt faste møter med spesifikke agendaer gjennom hele samarbeidets varighet. Det vil bli

utarbeidet en felles forståelse for hvor mye tid og ressurser partene skal investere i samarbeidet. Arbeidet med å utarbeide en slik felles forståelse av samarbeidets hyppighet, varighet, arbeidsoppgaver og mål vil ofte være del av en matchingprosess i regi av organisasjonen som arrangerer mentorordningen (Mathisen 2008). Slike matchinprosesser er en del av kvalitetssikringen av samarbeidet. Skapelsen av en felles forståelse av hvor mye tid som skal investeres og hva mentoren faktisk kan hjelpe med kan forhindre konflikter senere i samarbeidet og være en faktor for et vellykket samarbeid. Organisatorene av formelle mentorordninger har ofte også metoder for å kvalitetssikre gründeren og mentoren. Kvalitetssikring av gründeren kan foregå ved at organisatoren vurderer gründerens grad av motivasjon til å legge ned det nødvendige arbeidet i mentorprogrammet til at det skal ha en virkning. Mentoren kan kvalitetssikres ved å gå gjennom hans CV, intervjuer han for å vurdere hans grad av motivasjon og innsatsvilje. Organisatoren kan også arrangere kursing for mentoren for å sikre at han har de pedagogiske evnene som må være til stede for at han kan være til hjelp for gründeren (Mathisen 2008).

Personene som er ansvarlige for ordningen vil også ha en nyttig funksjon ved at de får et ”utenfra og inn” perspektiv på samarbeidet. Er de erfarne med tanke på å matche mentor og gründer vil de kunne gjenkjenne signaler som indikerer om forholdet mellom mentor og gründer vil være produktivt for de involverte eller ikke.

Disse mentorordningene har noe forskjellig metodikk. For eksempel kan en mentorordning ha en metodikk der mentor og gründer jobber tett over en kortere periode for å utarbeide en god forretningsplan som gründeren kan vise til andre potensielle interessenter ved et senere tidspunkt, eller en mentor kan hjelpe en gründer med å skape en konkret fremdriftsplan basert på gründerens ”løse” tanker og ideer i en tidlig fase. Mer langvarige forhold mellom mentor og gründer vil være en annen metodikk. Et eksempel på et langvarig, formelt mentorforhold kan være at en gründer og mentor møtes gjennom en formalisert mentorordning der metodikken er at mentor og gründer skal møtes en gang i måneden, annenhver måned eller lignende, og at mentor og gründer skal bruke disse møtene som en slags statusoppdatering der gründeren kan forklare hvordan utfordringer og problemer har blitt løst (eller ikke løst), og hvor mentor og gründer sammen kan bli enige om en vei videre; hva som skal gjøres fram til neste statusmøte.

Felles for de fleste formelle ordninger er en fremgangsmåte som inneholder en del *formaliserte rammer* når det kommer til å *kvalitetssikre* mentor og gründer, *matche* mentor med gründer, et *introduksjonsmøte/oppstartssamling* der gründer og mentor lærer seg å kjenne, rammevilkår for *videre samarbeid* mellom gründer og mentor og *oppfølging underveis*. Slike formaliserte programmer kan være nyttige på den måten at mentor og gründer kan få veiledning og tips av personer som er erfarne og dyktige innenfor feltet, særlig angående utfordringen å utarbeide en god kontekst for samarbeidet. Et formelt



mentorprogram vil i mange tilfeller innebefatte noe opplæring i gruppeprosesser, læringsmetoder, møtevirksomhet, konfliktløsning og andre utfordringer som det er sannsynlig at vil møte dem i løpet av samarbeidet.

Et generelt forløp for et mentorprogram⁵

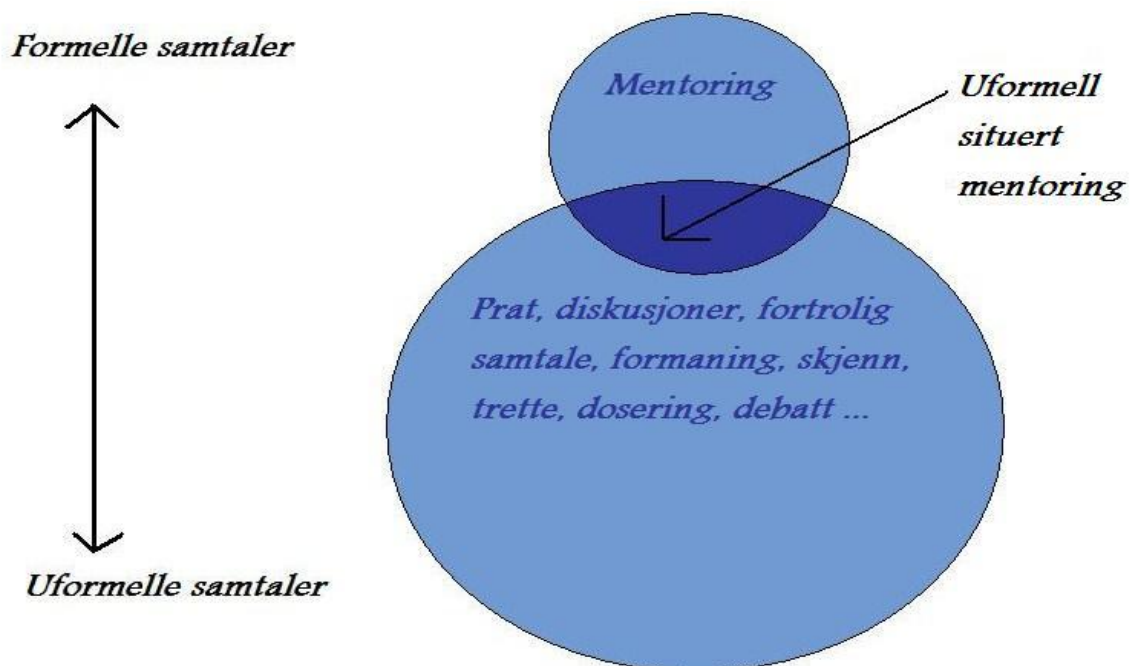
2.2.2. Uformelle mentorordninger

Uformelt samarbeid betyr ikke nødvendigvis at mentor og gründer ikke vil gjennomgå mange av de samme stadiene som man går gjennom i en formell ordnings matchingprosess på egenhånd. Sammen vil de kunne bli enige om tidsfriser, ressursbruk, prioriterte emner osv, på samme måte som om de hadde deltatt i et formelt opplegg, men kvaliteten på arbeidet med å skape felles forståelse vil være mer varierende fra enkelttilfelle til enkelttilfelle enn om de tar

⁵ Gjengitt etter Mathisen (2008:123)

del av et formelt opplegg. "Clutterbuck (2004) identified the problem that in most cases when people come together without guidance and without clarity about the mentoring role it becomes a hit or miss affair (Cull 2006:10)." I et slikt uformelt samarbeid vil den enkelte gründer og mentors tidligere erfaringer, refleksjoner og forventninger i større grad være med på å forme hvordan samarbeidet skal foregå. Som sitatet til Cull (2006) viser vil det være tilfeldigheter inne i bildet når mentor og gründer ikke har fått hjelp til å få klarhet i hvilken rolle en mentor skal ta. Dette betyr at uformelle mentorordninger kan ta mange former, og kan ha svært varierende metoder for samarbeid. Det betyr også at det er større usikkerhet med tanke på utfallet av mentorordningen.

I et uformelt mentorprogram er samtaler mellom de to viktige. Det er gjennom samtaler med utgangspunkt i reelle problemstillinger for gründeren at mye av læringen skjer. Samtaler mellom mentor og gründer i et uformelt mentorprogram kan være situerte siden de springer ut av Protesjéens yrkeskontekst og gjerne foregår i den. Dette kan være ad hoc-samtaler som oppstår tilfeldig, eller de kan ha en lengre varighet. Situerte samtaler lar seg ikke planlegge. Dette er samtaler som oppstår spontant, og det er derfor viktig at mentoren har evne til å oppfatte *når* disse samtaler oppstår. For at en mentor skal kjenne Protesjéen godt nok til å identifisere at en "dagligsamtale" går over til en situert samtale er det viktig at disse personene kjenner hverandre godt. Dette krever kontinuerlig og hyppig kontakt mellom de to. De situerte samtaler er altså viktige, nettopp fordi de har utgangspunkt i problemstillinger som er aktuelle for Protesjéen der og da (Mathisen 2008).



2.3. Mentor-protésjé-forhold (MPF)

I denne delen av kapittelet følger en gjennomgang av litteratur som omhandler mentor-protésjé-forhold. I følge Webster's New World Dictionary of the American Language er en protésjé "a person guided and helped, especially in the furtherance of his career, by another, more influential person (Auster 1984: 142)." Aktøren: "Gründeren," slik han blir omtalt i denne oppgaven er en protésjé for mentoren, og selv om litteraturgjennomgangen som følger ikke spesifikt tar for seg et forhold mellom en gründer og en mentor er de mellommenneskelige utfordringene og metodene for kunnskapsutvikling de samme som i litteratur angående mentor-protésjé-forhold.

Mentoring is an ancient process of development that goes back at least to the ancient Greeks. It can be much more intensive than coaching and often involves master and student, but mentoring can also include the mentoring of groups. In reality, everyone has a mentor at some stage in life. The mentoring relationship naturally occurs in our lives, even though we may not realize it – our parents, teachers, bosses, sports coach and so on (Clegg 2005:149).

Dette sitatet indikerer at begrepet "mentor" blir brukt om mange relasjoner en enkeltperson har gjennom flere faser i livet. "Mentor" er også et begrep som i mange sammenhenger brukes om hverandre med andre begreper som omtaler forskjellige veiledningsfunksjoner. Begreper som "mester/master" "mentor," "coach," "rådgiver," "veileder" osv brukes i stor grad om hverandre, med lite bevisst distinksjon mellom de forskjellige rollene. Disse rollene har mange likhetstrekk, og det vil dermed være naturlig at de ofte brukes om hverandre i dagligtale. Definisjonen på "mentor" som brukes i denne oppgaven er gjort rede for i begrepsavklaringen. Mentorens rolle vil variere fra MPF til MPF. Mentorens rolle vil også bli formet av Protésjéens tidligere erfaringer og kunnskap. Mentorrollen vil også endre seg etter hvert som Protésjéen blir dyktigere og mer selvstendig.

2.3.1. Mentors to hovedoppgaver

En mentors roller i samarbeidet med en protésjé kan deles inn i to dimensjoner. "Den psykososiale dimensjonen" og "den instrumentelle dimensjonen/karrieredimensjonen

⁶ Gjengitt etter Mathisen (2008: 134)

(Knudsen 2001, Schockett m.fl. 1985).” De karriererelaterte mentorfunksjonene omhandler: *Opplæring*, ved tildeling av utfordrende oppgaver og konstruktiv kritikk. *Veiledning* om organisasjonens uformelle strukturer, verdier, normer og ressurser. ”*Sponsing*,” ved å gjøre Protesjéen kjent blant kolleger, anbefale Protesjéen til stillinger og synliggjøre Protesjéen. *Beskytte* Protesjéen fra negativ omtale og skjerme han mot negative kontakter (Knudsen 2001: 46-47). Dette er tiltak som legger til rette for en nyansatt i som begynner å jobbe i en etablert organisasjon, men aspekter herfra finner man igjen i mentor-protésjé-forhold utenfor organisasjoners rammer. I en gründeres tilfelle kan veiledningen omhandle, for eksempel, IT - bransjens uformelle strukturer og normer, sponsing kan foregå ved at mentoren gjør gründeren kjent blant nøkkelpersoner innen egen bransje, og også andre bransjer som gründeren må involvere seg med, som markedsføringsbransjen, advokatbransjen og liknende.

Den psykososiale dimensjonen ved mentoring går ut på at: mentoren er en *rollemodell* med tanke på konfliktløsning og i situasjoner der det er viktig å balansere personlige og faglige krav. Styrking av Protesjéens *selvtillit* gjennom moralsk støtte. *Samtalepartner* for Protesjéen med tanke på personlige og arbeidsmessige problemer (Knudsen 2001: 46-47). Den karrieremessige dimensjonen går altså ut på konkrete tiltak, som å gi Protesjéen ”riktige” arbeidsoppgaver, sørge for at (de gode) resultatene til Protesjéen blir sett av de ”riktige” menneskene i organisasjonen/bransjen og å advare Protesjéen mot personer som kan hindre Protesjéens utvikling. Dette er tiltak som ligger ”utenfor” Protesjéen. Alle disse tiltakene omhandler Protesjéens omgivelser, mens den psykososiale dimensjonen fokuserer på å lære Protesjéen til selv å takle press, kritikk og utfordringer ved å bygge opp Protesjéens selvtillit og konfliktløsningsevne ved å framstå som en god rollemodell(Schockett m.fl 1985:627-628).

2.3.2. Tidlig fase

I starten av et MPF, i hvert fall om man snakker om et uformelt samarbeid, vil det være noe som gjør at mentor og protésjé blir tiltrukket av hverandre. ”*Utviklingen av et 'parforhold' begynner ved at en gnist tennes. Det oppstår en eller annen form for gjensidig beundring eller felles "tenning" i et faglig eller en sosial sammenheng. Den dyktige lederen tiltrekkes av den lovende nyansatte og vica versa (Knudsen 2001:48).*” Protesjéen må ha tillit til at mentoren er en person som har nyttig kunnskap å tilføre. Protesjéen må derfor ha faglig respekt for mentoren og ut fra denne respekten ha tro på at mentoren er dyktig i sitt felt. I tillegg må det være et godt tillitsforhold mellom Protesjéen og mentor. Protesjéen må føle seg sikker på at

mentor faktisk vil Protesjéens beste. Samtidig vil en av grunnene til at mentoren har sagt seg villig til å hjelpe Protesjéen være at mentoren ser et potensial i Protesjéen, og at mentor har tro på at Protesjéen er en ressurssterk person som vil være kapabel til å ta til seg impulsene og lærdommen mentoren kommer med. Om disse positive inntrykkene av hverandre ikke er til stede, er det stor sjanse for at samarbeidet ikke vil bære frukter eller rett og slett være destruktivt for mentor og/eller protesjé.

Mentoring is in danger of being unsuccessful when any of the following conditions apply: social distance and mismatch between the values and mentor mentee; inexpert or untrained mentors; mismatch between the aims of the mentoring scheme and the needs of the person being mentored and a conflict of roles so that it is not clear whether the mentor is to act on behalf of the person being mentored or is present as an 'authority' (Cull 2006:10).

Hvem vil vel jobbe med en mentor man ikke har tro på at er faglig dyktig, eller en uinspirert og lite lærevillig protesjé?

2.3.3. Maktforholdet I et mentor-protesjé-forhold

I starten av et mentor-protesjé-forhold vil maktforholdet mellom mentor og protesjé være asynkront (Mathisen 2008, Knudsen 2001, Auster 1984). Kunnskap er makt, som det heter. Et mentorprogram bærer preg av at det er en person med erfaringskunnskap (mentoren) som skal dele sin kunnskap med en mindre erfaren person (gründeren). Dermed ligger det i mentorprogrammets natur at mentoren er den parten med mest makt til å styre mentorordningens utvikling og fokus (Mathisen 2008:179-180). I tillegg til kunnskapen mentoren besitter, vil gründerens beundring for mentoren være medvirkende til å forsterke denne makten. Det er fordi det er mentoren som har kunnskapen, kontaktene og makt til å bestemme hvilken informasjon han vil dele, eller ikke vil dele med Protesjéen. Protesjéen søker kontakt med mentoren – nettopp fordi mentoren har slik kunnskap og innsikt – og Protesjéen har lyst til å tilegne seg denne kunnskapen. Etter hvert som mentoren deler mer og mer av sin kunnskap og Protesjéen blir flinkere og flinkere i sitt felt vil dette maktforholdet utjevnes.

Mentor og protesjé inngår i et forhold som innebærer kunnskapsutvikling fram til disse to deler den "samme" kunnskapen. En annen bidragsyter til at maktforholdet utjevnes er at læringsmulighetene i situert læring oppstår og er formet av strukturelle og situasjonsbestemte

faktorer. Når en gründer møter liknende utfordringer han har stått ovenfor tidligere vil kunnskapen han tilegnet seg i den situasjonen kunne overføres til den utfordringen han står ovenfor nå. Dersom gründeren føler han står bedre rustet til å løse oppgaven på egenhånd nå enn han var tidligere vil det kunne resultere i at han ikke velger å ta med mentoren på ”råd” denne gangen. (Lave & Wenger 1991: 93). Det at gründeren baserer nødvendigheten av råd fra mentoren på konkrete situasjoner fratrar mentor mye av makten han kunne hatt til å ”bestemme” hva som er på læringsagendaen. Selv om mentoren har begrenset mat til å bestemme læringsagendaen, har han makt til å velge hvilken kunnskap han deler med gründeren og ikke.

Kunnskapsnivået mellom mentor og protesjé er, som beskrevet, asynkront til å starte med, for så å stadig nærme seg et punkt hvor disse to deler mye av den samme kunnskapen. Fordi både mentor og protesjé hele tiden vil få impulser gjennom samarbeid med andre personer enn hverandre vil de aldri komme til et punkt hvor de deler eksakt den samme kunnskapen, men de kan komme til et punkt hvor de føler de lærer lite av hverandre sammenliknet med tiden og energien de investerer i samarbeidet. Når man har kommet til et stadium hvor én eller begge parter kunne føle at forholdet har stagnert, at de ikke har mer å lære av hverandre, kan konflikter oppstå. Konflikter oppstår her ved at parten som føler stagnasjonen, for eksempel, går fra å være oppsøkende og offensiv til å bli unngående og defensiv ovenfor den andre parten.

Det kan også være en grad av sjalusi mellom de to partene. Om for eksempel Protesjéen har blitt så ”flink” at han/hun selv klarer å opparbeide seg et kontaktnettverk på egenhånd og selv klarer å reflektere seg fram til gode løsninger på arbeidsoppgaver i stede for å søke hjelp hos mentor vil det kunne gjøre at mentor føler seg oversett og lite verdsatt av Protesjéen. Det vil kunne skje på tross av at det var nettopp dette som var hele formålet med mentor-protesjé-forholdet.

The protégé, ironically as a result of the efforts of the mentor, accumulates more and more personal resources – expertise, influential contacts, and self-confidence – resulting in less need for reliance on the mentor. Second, the protégé may develop and take advantage of the opportunity to gain access to other whose status is comparable to that of the mentor (Auster 1984: 146).

I den ”ideelle” situasjonen vil mentor her gjenkjenne tegnene på at det er på tide å minske intensiteten av samarbeidet eller opphøre det helt.

En kilde til konflikt er altså den Protesjéens interaksjon med andre mentorer. En liknende konflikt kan oppstå på bakgrunn av en mentors interaksjon med flere protesjeer. Den andre parts interaksjon med andre som konfliktgrunn blir av Knudsen (2001:51) omtalt som ”distributiv urettferdighet” Dersom en person er mentor for flere protesjeer vil det kunne føre til at en enkelt protesje vil kunne føle at mentoren gir en annen protesje mer oppmerksomhet og hjelp enn en selv. En protesje kan på den andre siden ha flere personer i sitt nettverk som fungerer i en mentorrolle. Dersom denne Protesjéen oppsøker én mentor mer enn den andre vil mentoren kunne føle seg oversett.

2.3.4. Negativt utfall av et mentor-protesje-forhold

Konflikter mellom en mentor og en protesje kan ha en negativ innflytelse på gründer og gründerbedrift. Det stilles høye krav til en mentor, kanskje spesielt dersom mentor-protesje-forholdet er et uformelt samarbeid uten ”kvalitetssikring” og matching fra en ekstern part.

Selv om en protesje har inntrykk av at en mentor er flink i sitt yrke og en egnet person å dra lærdom fra kan uinnfridde forventninger til mentors kompetanse gjøre at samarbeidet får lite reelle resultater. Det kan føre til at samarbeidet har en negativ innvirkning på Protesjéens kunnskapstilegnelse, ved at Protesjéen lærer ”feil” ting av mentoren. Dette igjen kan ha en negativ innvirkning på gründerens framgang. En protesje kan altså få positive resultater og erfaringer av samarbeid med mentor dersom mentor er flink til å sette Protesjéen i kontakt med de ”riktige” menneskene, gi de ”riktige” rådene, tolke Protesjéens utfordringer og problemer på en ”riktig” måte og i tillegg har gode pedagogiske egenskaper, tid og motivasjon til å gjøre en innsats for Protesjéen sin.

Samarbeidet kan føre til et lite fruktbart eller negativt resultat for gründeren dersom det viser seg at mentoren ikke har de ressurser som Protesjéen først hadde forespeilt seg (Cull 2006). Dersom mentoren ikke er motivert til å legge ned de nødvendige arbeidstimene for at samarbeidet skal ha effekt vil det være destruktivt for forholdet mellom mentor og protesje, da vil Protesjéen gjerne sitte igjen med en følelse om og ”ha kjøpt katta i sekken.” Om mentoren i tillegg har vanskelig for å tolke hva hans egne sterke og svake sider er, og dermed hvilke

deler av forretningsdriften til gründeren mentoren vil kunne være behjelpelig, vil dette kunne føre til at mentoren gir ”gale” råd innenfor et område han egentlig ikke kan. På samme måte vil det være negativt dersom mentoren faktisk innser at han har begrenset kunnskap innen et område, men at han rådfører seg med andre mennesker i sitt nettverk som heller ikke er dyktige i området. Altså, at mentoren anbefaler Protesjéen til å rådføre seg med lite dyktige mennesker, vil kunne ha negative innvirkninger. Et annet faremoment om mentoren føler seg lite kompetent innenfor et område er at mentoren kan unngå disse problemområdene og heller vri gründerens fokus over på andre arbeidsområder på tross av at de andre arbeidsområdene kanskje er mindre viktige for gründeren der og da.

Kvaliteten på samarbeidet mellom mentor og gründer krever med andre ord at en rekke forventninger blir innfridd og at de ”riktige” egenskapene hos deltakerne er til stede.

A mentor might have all the technical skills but if you don't get on it's not going to work. When a relationship did not work it was seen by young entrepreneurs as a lack of communication, commitment, respect or simply lack of trust in the advice being offered (Cull 2006:17)

Det er mange fallgruver å gå i, og mange potensielle grunnet til å gå i disse fallgruvene. Jeg har tidligere i oppgaven omtalt forskjellen på formelle og uformelle mentorordninger. En sentral oppgave for fasilitatorene av formelle ordninger er å legge alt til rette for gründer og mentor for å sikre et godt samarbeid, og dermed unngå fallgruvene. Dette gjøres gjerne ved at fasilitatoren etter beste evne matcher gründerne med mentorer som har erfaring og kompetanse som er relevant for gründeren. Gründeren og mentoren får også møte hverandre før et formelt samarbeid er avklart, og om det ikke føles riktig for en av partene å starte et samarbeid vil man kunne avslutte forholdet tidlig, før noen av partene har lagt noe særlig ressurser i arbeidet. Formelle mentorordninger har ofte en slags startsamling der mentor og gründer blir kurset i det å samarbeide. En mentor kan ha all kunnskapen i verden uten at det hjelper gründeren dersom mentoren ikke klarer å formidle budskapet sitt og hvorfor dette er viktig for gründeren. Kjemien mellom gründer og mentor er svært viktig dersom samarbeidet skal være godt (Cull 2006).

2.3.5. Oppsummerende sitat

Denne delen av oppgaven, som omhandler mentor-protésjé-forhold blir avsluttet med et avsnitt som illustrerer de utfordringene og konfliktkildene som kan springe ut av et mentor-protésjé-forhold.

Sosiologiske studier av mentor-protésjé-forhold viser at relasjonen ofte utvikler seg negativt gjennom faser, fra integrering og kultivering til desillusjon og separasjon eller redefinisjon. Tidlige følelser av entusiasme og tillit erstattes med følelser av skuffelse og noen ganger forakt. Partene slutter å oppsøke hverandre og begynner i stede å unngå hverandre. Protésjeen går sine egne veier og søker råd hos ”konkurrenter.” Mentoren føler seg utnyttet, overkjørt, tilsidesatt. Eller det er mentoren som finner seg en ny, mer begavet og spennende juniorpartner. Den gamle protésjeen føler seg utenfor, ”brukt” og ”kastet.” Mentor-protésjé-forhold er ikke så helt forskjellig fra kjæresteforhold og venneforhold. Det dreier seg om parforhold, om gjensidighet, utveksling og avhengighet. Og fordi utveksling er en del av forholdet kommer egeninteressen inn og truer rausheten (Knudsen 2001: 236).

Dette sitatet viser at det er ”mange biter” som må være på plass for å opprettholde et godt forhold mellom gründer og mentor, og at det er mange tilfeller hvor et mentor-protésjé-forhold ikke fungerer optimalt. Begge parter må være bevisste på sin fremtoning og sitt forhold til den andre parten gjennom alle fasene i mentor-protésjé-forholdet.

2.4. Empiriske undersøkelser

Det er gjennomført få empiriske undersøkelser angående rollen en mentor kan spille i en oppstartsbedrifts kunnskapsskaping (Bate & Martinez 2009). Bate og Martinez har undersøkt/undersøker et initiativ i England der et program i regi av et: ”Higher Education Funding Council for England Urban Regeneration program.” En annen studie som er gjort er Deakins, Graham, Sullivan og Whittams analyse av et mentorprogram i Skottland.

Disse studiene er altså gjennomført i Storbritannia, der konteksten til gründerne potensielt kan være noe annerledes enn konteksten gründerne i Norge møter i sitt arbeid med å skape en organisasjon og videreutvikle sitt produkt. Likevel mener jeg det er mange overførbare aspekter i disse undersøkelsene, særlig når det gjelder funn som omhandler mentor-protésjé-forholdet, utfordringer gründerne står ovenfor og motivasjonen til deltakerne.

2.4.1. Bate & Martinez

Dette er et mentorprogram med frivillig involvering fra både mentorens og gründerens side. Mentoren får ikke økonomisk vinning av deltakelse, men de får dekket utgifter. Bate og Martinez skiller mellom ”frivillig mentorordning” og ”betalt mentorordning.” De skiller mellom disse mentorordningene på samme måte som jeg har skilt mellom ”formell” og ”uformell” mentorordning tidligere i oppgaven. For å unngå å blande mange begreper som omtaler samme funksjon vil jeg bruke begrepene ”formelle” og uformelle mentorordninger” også i denne delen av oppgaven.⁷

Denne studien vil foregå over 12 måneder, og målet med undersøkelsen er å se på grad av tilfredshet i mentor-protésjé-forholdet, business prestasjon og mentors og protésjé sin læring. Denne studien er i en tidlig fase. Bate og Martinez sin artikkel ble publisert 18.jul.2009, og beskriver en intervjurunde de har hatt med 23 mentorer *før* de tar tak på selve mentorrollen.

Disse intervjuene foregikk på følgende måte: De personene som meldte sin interesse for å delta som mentor ble først bedt om å svare skriftlig – med egne ord – på åpne spørsmål angående: hvorfor de vil delta som mentor, om de tror mentorrollen vil hjelpe deres egne karrierer, hva de konkret kan bidra med i et mentorforhold, om de ser for seg at de trenger assistanse i sin utførelse av mentorrollen, hvilke utfordringer de så for seg at vil oppstå, hvilke områder de ser for seg at Protésjéen trenger hjelp, hvilke ferdigheter de mener er viktigst for et suksessfullt mentor-protésjé-forhold og hvilke fordeler de så for seg at Protésjéen ville ha fra mentorprogrammet.

Deretter ble personene som hadde meldt interesse for å være mentor intervjuet ansikt til ansikt. I denne intervjurunden ble mentorene stilt spørsmål angående temaene: hvorfor vil de bli mentor, og hva er det de vil – eller forventer – å få ut av å være involvert i mentoring, Hva er en mentors rolle, og hva er – og hva er ikke – en del av mentoring, hva håper de potensielle mentorene å få ut av erfaringen og hvilke tanker har de potensielle mentorene om frivillighetsaspektet som lå til grunn for denne mentorordningen.

⁷ Deltakelse i en ”formell mentorordning” slik jeg har definert det tidligere krever ikke at mentoren får betalt slik som skillett til Bate og Martinez gjør. Likevel er framstillingen deres av en betalt mentorordning svært lik det jeg har definert som en formell mentorordning. Dermed velger jeg å tillate og bruke begrepet formell mentorordning her.

Til nå i oppgaven er det primært blitt fokusert på gründerens fordeler og ulemper med å involvere en mentor som kilde til læring og hjelp. Det er også beskrevet hvordan en felles forståelse for tidsbruk, involvering, arbeidsoppgaver og rammevilkår er viktig for å unngå konflikt basert på urealistiske eller feil antakelser. Bate og Martinez sin datainnsamling i denne artikkelen baserer seg på intervjuer med personer som har vist interesse for å være mentor.

Bate og Martinez undersøkte, som sagt, en frivillig ordning der finansiell belønning ikke var motivasjonsfaktoren for mentorene. De ba derfor mentorene om å fortelle om hvorfor de valgte å delta i mentorordningen. Svarene de fikk kan deles inn i 3 hovedkategorier: De som hadde hatt/vært mentor og hadde erfaring fra området tidligere, de som allerede hadde eller ønsket liknende arbeidsoppgaver, og – som Bate og Martinez formulerer det – ”overwhelmingly” de som vil bruke sin kompetanse, kunnskap og ekspertise til å hjelpe andre, og gi noe tilbake til samfunnet. Grunnene til at mentorene var så opptatt av å gi noe tilbake baserte seg på at en del av de potensielle mentorene hadde vært i samme situasjon som gründeren tidligere. Der de enten hadde hatt god nytte av en mentor, eller skulle ønske de hadde hatt en mentor. En motivasjonsfaktor for mentorene var også at det å delta i mentorordningen ville gi dem en følelse av å være dugelige og at det ville gi dem en mening i den delen av livet de er på vei inn i.

Noen av de potensielle mentorene hadde også vært betalt/profesjonell mentor tidligere, men syntes at selve prosessen og dokumentasjonsplikten hadde blitt viktigere enn selve mentor-protésjé-forholdet. Disse personene kunne heller ikke se hvordan begrensningene til en formell mentorordning kunne være det beste for Protésjéen. Mentorene mente at de mest sentrale ferdighetene en person må ha for å være en god mentor er gode kommunikasjonsevner og flinke med mellommenneskelige relasjoner. De må særlig være gode lyttere, ikke-dømmende, ha gode ferdigheter i å løse konflikter. Mentorer må også gi samtalene struktur, og være positive, men realistiske. Fokus på å danne et godt personlig forhold mellom mentor og protésjé er altså viktig:

All interviewees considered that building a good relationship was vital for the mentoring to be successful and that this would be a very different relationship in the voluntary project than it would be in a paid mentoring situation (Bate & Martinez 2009:13).

Videre mener mentorene at det er deres ansvar – som den eldre, mer erfarne parten – å ta initiativ til å forme hvordan det videre samarbeidet skal være. Mentoren bør ha styringen/lede de første møtene slik at de sikrer en felles forståelse for strukturen i samarbeidet. Mentoren må også i en tidlig fase opparbeide et tillitsforhold mellom mentor og protesjé. Et eksempel som ble gitt er at en mentor bør være som en ung onkel; man har et nært forhold uten at man skal bli ”oppdraende.”

Selv om mentorene oppga gode mellommenneskelige egenskaper som viktige egenskaper for en mentor gav de også uttrykk for at denne delen av mentoring var vanskelig. På spørsmål om hvilke områder de ville ha hjelp/støtte til i sitt arbeid som mentor var svaret at de ville ha hjelp til å styre forholdet mellom mentor og protesjé. Nærhet vs. Distanse; hvor nær skal man komme Protesjéen, hvor nært forhold er for nært, Hvor distansert er for distansert, I hvilken grad skal man dele egen privat informasjon, I hvilken grad skal man ta opp temaer om Protesjéens privatliv? Mentorene var også usikre på hvor ”involvert” de burde bli. Hvordan finne en balansegang mellom å være støttende, uten å påta seg *Protesjéens* problemer. Mentorene uttrykte også usikkerhet angående hvordan de skulle bete seg om gründeren står ovenfor en problemstilling der mentoren ikke har erfaring, og hvordan de i så fall skal gå fram for å henvise Protesjéen videre til mer kompetente personer eller organisasjoner. Et godt mellommenneskelig forhold ble altså beskrevet som svært viktig for et samarbeid mellom mentor og gründer, men også noe som er vanskelig å opparbeide, og et aspekt ved mentoring de hadde satt pris på ekstern hjelp.

2.4.2. Deakins, Graham Sullivan & Whittam

Denne artikkelen: ”New venture support: an analysis of mentoring support for new and early stage entrepreneurs,” er en analyse av et mentorprogram i Skottland. Bakgrunnen for undersøkelsen var at man hadde sett at det var færre suksessfulle gründerbedrifter vest i Skottland enn for eksempel i sør- England.

I Skottland hadde gjeldende politikk vært å skape rammer som gjorde at flere nye virksomheter ble opprettet, men det hadde vært lite fokus på å hjelpe disse nye virksomhetene til å lykkes. Siden de fleste nye bedriftene gikk konkurs innen 3 år var denne politikken noe feilslått da det fremdeles var slik at en relativt liten del av disse selskapene overlevde. Dermed ble det ikke totalt sett så mange flere suksessfulle bedrifter på bakgrunn av denne satsingen.

Initiativet som har blitt analysert i arbeidet med denne artikkelen hadde en annen fremgangsmåte. Dette tiltaket var kun tilgjengelig for gründervirksomheter som kunne vise til en viss sum i inntekt og demonstrere et godt potensial for vekst. Samtidig måtte bedriften være mindre enn 2 år gammel, og gründeren kunne ikke ha tatt del i andre tiltak som fantes for å hjelpe gründerne.

The learning process in SMEs [Small and medium enterprises] is a crucial part of their evolution. The entrepreneurs, through experience, acquire the ability to learn. Rarely is this learning process planned, but is the result of a series of reactions to critical events, in which the entrepreneur learns to process information, adjust strategy and take decisions. The implications for policy are that interventions must be based on helping the entrepreneur to learn rather than imposing prescribed solutions and consultancy. (...). The entrepreneur learns from experience, but, with the mentor, learns 'how to learn' from that experience (Deakins m.fl. 1998:154).

Det situerte læringsperspektivet blir altså fremhevet som den naturlige prosessen en gründer går gjennom i sitt arbeid. Der alle erfaringer er en del av læringsprosessen, men spesielt kritiske og krevende situasjoner er en kilde til mye kunnskap. Mentorens rolle i forhold til dette blir å styre denne læringsprosessen slik at gründeren forstår hvordan han skal lære fra disse erfaringene. Det var også på denne måten at mentorene ble "brukt" av gründerne som ble intervjuet i denne undersøkelsen. Gründerne støttet seg på mentorens ekspertise i tilfeller der de trengte mer generelle råd, enn eksperthjelp innenfor spesielle områder. I situasjoner der de trengte spesifikk kunnskap lente de seg på andre kontaktpersoner, som for eksempel, rådgivere i banken, regnskapsførere eller liknende. Dette gjenspeiles også av gründernes svar på et spørreskjema der de ble bedt om å rangere en del områder ut fra om disse feltene var noe de fikk hjelp av mentor til å utføre. Her var det gjennomgående "myke" verdier de brukte mentoren til, mens mentorene ble brukt lite til "hardere" avgjørelser angående driften.

When clients were asked to rank various criteria according to their significance, the softer and subjective criteria, such as the ability to cope with problems and even the ability to learn, rated more highly than differences made to "hard" measures such as turnover, employment and profit. (...). 43 per cent reported that the mentoring relationship had made a substantial difference to their ability to achieve. These objectives were concerned with short-term ability to cope with problems and general management (Deakins m.fl. 1998: 157).

Det viste seg også at mange av gründerne var selvstendige, og i mange situasjoner ikke valgte å ta kontakt med mentor, selv om de hadde muligheten til det. Det ble også poengtert blant gründerne at mentorene generelt manglet ekspertkompetanse innen mange felt, og at personligheten til mentoren er viktig for et vellykket samarbeid.

Forfatterne av denne artikkelen konkluderer med at resultatet av undersøkelsen er at bruken av mentor i dette tilfellet har vært overraskende positivt, og at støtten gründerne fikk var høyt verdsatt. Forfatterne mener bruken av mentor kan være nyttig i en tidlig fase der gründerne må lære å takle forandringer, krise og gjøre strategiske valg. På den andre siden blir det framhevet at det må være en balansegang. Mentorens rolle bør ikke bli en der han er for inngripende i driften, og dette bør sikres ved at rekrutteringen og seleksjonsprosessen for mentorer er god, og at nye mentorer får opplæring.

Det blir også trukket frem at mye litteratur argumenterer for at gründeres evne til å skape nettverk kan være utslagsgivende for om bedriften lykkes eller ikke, og at mentoren bør kunne bidra med sitt eget nettverk i sitt arbeid med å hjelpe gründeren.

3. Metode

I dette kapitlet blir det først gitt en kort beskrivelse av kvalitative og kvantitative perspektiver på forskningsmetode. Deretter følger filosofiske perspektiver innen den kvalitative ”grenen,” og refleksjoner angående rollene forskeren kan ta i felten, og i hans interaksjon med sitt utvalg. Datainnsamlingen som er foretatt i arbeidet med denne oppgaven er gjennomført som kvalitative forskningsintervjuer, og en beskrivelse av prosessen med å gjennomføre disse intervjuene blir gitt. Dette omhandler: utvelgelsen av mine intervjuobjekter, gjennomføringen av min datainnsamling, og min prosess med å få prosjektet godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Casebeskrivelse og sitater som omhandler oppgavens problemstilling er presentert i kapittel 4.

3.1. Metodiske betraktninger

Personer som skal foreta undersøkelse og datainnsamling er det viktig å være bevisste på en del antakelser angående metodikk. Med dette menes at man må være bevisst på velge gode og relevante datainnsamlingsmetoder, analysemetoder, at man oppføre seg ”riktig” i intervjuprosesser og når man foretar observasjoner osv.

All research (whether quantitative or qualitative) is based on some underlying assumptions about what constitutes “valid” research and which research methods are appropriate. In order to conduct and/or evaluate qualitative research, it is therefore important to know what these (sometimes hidden) assumptions are (Myers & Avison 2002:5).

En redegjørelse av den mest ”overordnede” distinksjonen innen metode, forskjellene mellom kvantitativ og kvalitativ metodikk følger, før jeg går nærmere inn på underliggende perspektiver innen den kvalitative metodikken. Kvalitativt forskningsintervju er den brukte metoden som er brukt i arbeidet med denne oppgaven, så til slutt i dette kapitlet vil dette denne metoden bli gjort rede for.

3.1.1. Kvantitativ og Kvalitativ forskning

I datainnsamlingen er det foretatt 3 kvalitativt intervju som kilde til data. Jeg ser det som hensiktsmessig å gi en gjengivelse av filosofiske perspektiver og forskningsmetoder som karakteriseres under kvalitativ forskning. Denne gjennomgangen baseres på artikkelen ”An

introduction to Qualitative research in Information Systems.” Jeg skal ikke gå inn på en omfattende diskusjon angående forskjeller, likheter fordeler og ulemper når det gjelder kvantitative og kvalitative metoder i denne oppgaven, men en kort gjengivelse av Myers og Avisons (2002) beskrivelse av de to metodene kan likevel være interessant å få med:

Quantitative research methods were originally developed in the natural sciences to study natural phenomena. Examples of quantitative methods now well accepted in the social sciences include survey methods, laboratory experiments, formal methods (for example, econometrics) and numerical methods such as mathematical modeling.

Qualitative research methods were developed in the social sciences to enable researchers to study social and cultural phenomena. They are designed to help us understand people and the social and cultural contexts within which they live (Myers & Avison 2002:4).

Kvantitativ forskning har altså rot i naturvitenskapen, der kvantifisering og det å beskrive en “objektiv virkelighet” er sentralt. Dette kan for eksempel være registrering av temperatur for et område, vannstand i en elv, registrering av antall individer av en art innefor et gitt område eller liknende. Kvantitative studier kan også være nyttige innfor samfunnsvitenskapen, der for eksempel spørreskjemaer eller strukturerte intervjuer kan brukes til å kartlegge data for et stort utvalg av mennesker. For eksempel kan meningsmålinger før et valg eller tall på hvor mange som har gått fra å stemme på et parti til å stemme på et annet være interessante data.

Kvalitative studier vil i en slik sammenheng ha mindre fokus på antall som har gått fra et parti til det andre. Fokuset vil heller ligge på hva som lå til grunn for avgjørelsen individet tok da han byttet parti. Kvantitativ og kvalitativ datainnsamling kan altså utfylle hverandre for å få et godt bilde av ”verden” man studerer, og sånn sett trenger ikke en studie å være enten kvantitativ eller kvalitativ. Denne trianguleringen (Cassell & Symon: 1994:4) som kan foregå på tvers av kvantitative og kvalitative metoder kan være positiv for å få underbygget eller bekreftet data. Denne oppgavens mål er ikke å gi kvantifiserbare data som for eksempel: hvor stor andel av gründere som har en mentor, hvor mange som karakteriserer mentorsamarbeid som positivt eller negativt, hvor mange timer en gründer tilbringer med mentor i måneden eller liknende. Oppgavens mål ligger under den kvalitative grenen, ved at gründere blir bedt om å beskrive sine synspunkter og erfaringer angående bruk av mentor, deres erfaringer med å starte et mentorsamarbeid, deres tanker angående hva som må ligge til rette for et godt samarbeid osv.

3.1.2. Filosofiske perspektiver og forskerens rolle

Myers og Avison beskriver 3 filosofier som kvalitativ metode kan deles inn i. Forfatterne presiserer likevel at disse forskjellige filosofiene ofte overlapper hverandre, at de er mindre ”rigide” i praksis enn de fremstår som beskrevet i deres artikkel (Myers & Avison 2002:4).

De 3 filosofiske perspektivene Myers og Avison deler kvalitativ metode inn i er: *Positivistisk*, *fortolkende* (Interpretive) og *kritisk* (Critical).

Positivists generally assume that reality is objectively given and can be described by measurable properties, which are independent of the observer (researcher) and his or her instruments. (...). *Interpretive researchers* start out with the assumption that access to reality (given or socially constructed) is only through social constructions such as language, consciousness and shared meanings. (...). *Critical researchers* assume that the social reality is historically constituted and that it is produced and reproduced by people. (Myers & Avison 2002:6-7).

Positivistiske studier går ut på å teste teorier i et forsøk på å øke den prediktive forståelsen av et fenomen. *Fortolkende* studier forsøker å forstå et fenomen gjennom meningene menneskene gir fenomenet. *Kritisk* forsknings hovedoppgave blir sett på sosial kritikk der restriksjoner og ufordelaktige forutsetninger for forandring blir satt fokus på (Myers & Avison 2002:6-7). Den empiriske undersøkelsen som er foretatt i arbeidet med denne oppgaven ligger hovedsakelig under den fortolkende grenen, ved at utvalgets beskrivelser av et fenomen (erfaring med og tanker rundt bruken av mentor) er det som søkes.

Det vil nå bli gjort rede for aspekter ved Klein og Myers (1999) sine prinsipper for gjennomføring og evaluering av fortolkende feltstudier. Dette gjøres fordi de aspektene som omtales her, direkte kan sammenliknes med min egen datainnsamling. Dermed vil denne gjennomgangen være relevant for å forstå hvorfor jeg har valgt den metoden jeg har valgt, og også hvorfor jeg har tolket funnene på den måten jeg har.

Disse prinsippene som Klein og Myers omtaler kan det altså være nyttige å ha en viss forståelse av, både for forskeren/forfatteren som gjennomfører en studie og for leseren. For forskeren i en kvalitativ studie vil det være viktig å ha kunnskap om hvordan hans inngripen i forskningsobjektens liv kan endre eller styre deres fokus eller væremåte. For en kritisk leser vil forfatterens egne beskrivelser av hvordan dette har foregått være behjelpelig for leseren når han skal vurdere validiteten til forskerens funn. Det vil som sagt ikke gi en full

gjennomgang av disse 7 prinsippene. Fokuset er på å beskrive hva disse prinsippene sier om en forskers påvirkning av forskningsobjektene, og dermed hvordan en forsker bør forholde seg til den innvirkningen han potensielt har på de dataene han får ut av sin prosess og interaksjon med menneskene han forsker på. Kleins og Myers prinsipper for fortolkende feltstudier er:

- The Fundamental Principle of the Hermeneutic Circle
- The Principle of Contextualization
- The Principle of interaction Between the Researcher and The Subjects
- The Principle of Abstraction and Generalization
- The Principle of Dialogical Reasoning
- The Principle of Multiple Interpretation
- The Principle of Suspicion

Av disse punktene fungerer det første prinsippet, om den hermeneutiske sirkelen, som et overordnet prinsipp som de andre springer ut fra. Den hermeneutiske sirkelen er en metode der forskeren varierer mellom å se på spesifikke deler av et område, og området som helhet, slik vil han kunne vurdere hver *del* sin innvirkning på *helheten*, og hvordan helheten igjen påvirker hver enkelt del. De andre 6 prinsippene kan sees som ”retningslinjer” for å gjennomføre denne variasjonen av fokus mellom helhet og spesifikke deler av helheten (Klein og Myers 1999).

For eksempel kan man si at i min case, som omhandler det mellommenneskelige forholdet mellom gründer og mentor, kan relasjonen mellom disse to være helheten. Deler av dette forholdet, som tiden disse to tilbringer sammen, hvilke former interaksjonen tar, konflikter som har oppstått og liknende er med på å forme helheten (relasjonen). Spesifikke deler av helheten kan også være med på å forme andre deler innen relasjonen. For eksempel kan konflikter påvirke hvor mye tid de tilbringer sammen, eller manglende tidsbruk sammen kan føre til manglende enighet om veien videre slik at det fører til konflikter. Det trenger ikke å være et entydig svar på hva som er helheten i et felt som blir studert. Er *helheten* kun forholdet mellom disse to, eller er det nødvendig å se på konteksten som disse to opererer i? Gründerens og mentorens forhold eksisterer ikke som en skjermet enhet uten påvirkning utenfra. Gründerens og mentorens interaksjon med andre personer, deres forpliktelser til andre

enn hverandre og endringer i marked og etterspørsel. Kan være faktorer som er med på å forme det mellommenneskelige forholdet, og som derfor kan være relevante å inkludere i en studie.

Som forsker er det viktig å være bevisst på sine egne forutinntattheter/fordommer (bias/prejudice). Ifølge positivismen er kunnskap best tilegnet om forskeren tar til seg en verdinøytral posisjon slik at ikke fordommer har innvirkning på analysen. Den hermeneutiske filosofien, derimot, identifiserer forutinntatthetene som et utgangspunkt for forskning. Det er ut fra disse forutinntatthetene at tema, forskningsmetode, intervjuguider, analysemetode, utvalg og lignende blir valgt. Forskerens erfaringer spiller dermed en viktig rolle i hans forståelse av feltet han undersøker, og det vil være viktig at forskeren utfordrer egne fordommer og vil være villig til å endre for eksempel forskningsmetode eller fokus underveis dersom det viser seg at hans forutinntattheter har ført til et forskningsopplegg som ikke er egnet. Klein og Myers beskriver også en forskjell mellom forutinntattheter den enkelte forsker forstår, eller ikke forstår.

Hermeneutics recognize that prejudice is the necessary starting point of our understanding. The critical task of hermeneutics then becomes one of distinguishing between true prejudices, by which we understand, from the false ones by which we misunderstand (Klein og Myers 1999:76).

Forutinntattheter som forskeren forstår, vil si forutinntattheter han selv klarer å identifisere, som han dermed kan reflektere og argumentere for og imot. Forutinntatthetene han ikke forstår vil være vanskelig for forskeren å identifisere. Dermed kan en "feil" forutinntatthet bli en del av – og forme – forskningsopplegg og resultater. På bakgrunn av dette er det viktig at et forskningsopplegg, og argumentasjonen for de valgene som er gjort er så gjennomsiktig som mulig for at leserne av studien kan vurdere validiteten av resultatene forskeren har kommet fram til.

For fortolkende forskere må man også ta høyde for at mennesker i intervjusituasjoner eller i situasjoner der mennesker blir observert blir påvirket av forskerens tilstedeværelse. Et eksempel er at det er en risiko for at det er forskjell på hva en person *sier* han gjør i en intervjusituasjon og hva han *faktisk* gjør i situasjonen han beskriver (Forsythe 1999). Dette gapet mellom reell praksis og hvordan intervjuobjektet beskriver praksis kan være gjort bevisst eller ubevisst. Ubevisst gap kan oppstå når intervjuobjektet misforstår hva forskeren

egentlig spør om, eller vil vite. Bevisste gap kan for eksempel være at forskeren spør om hvordan intervjuobjektet vil løse en arbeidsoppgave som intervjuobjektet ofte står ovenfor. Her kan intervjuobjektet for eksempel beskrive det han ser for seg at er "best practice," eller den metoden som følger sikkerhetsforskriftene uten at det nødvendigvis er den fremgangsmåten han velger til vandlig fordi han ikke vil bli "avslørt" som lite effektiv eller som uforsiktig. Et gap mellom hva intervjuobjektet sier han gjør og hva han faktisk gjør er en risiko i alle intervjuer, også i mine. I mine intervjuer, som omhandler til dels tette mellommenneskelige bånd, er det for eksempel en fare for at intervjuobjektene vil unngå å snakke om konflikter eller negative sider ved den andre. Dette kan for eksempel komme av en frykt for at den omtalte personen skal få vite at intervjuobjektet har snakket om han i negative termer.

Observasjon vil heller ikke alltid gjenspeile sannheten. Dersom en person er til stede for å observere hvordan en annen person utfører arbeidsoppgaver, vil den personen som blir observert kunne endre fremgangsmåte. *"Interpretive researchers must recognize that the participants, just as the researcher, can be seen as interpreters and analysts (Klein og Myers 1999:74)."*

Slike vurderinger og tolkninger angående dataene som er innsamlet, ("Hvorfor ordla denne personen seg på akkurat denne måten? Hva er grunnen til at han motsa seg selv når han snakket om 'best practice?"), er viktige når validiteten til en forskers slutninger skal vurderes. Klein og Myers illustrerer dette ved å sitere Walsham: *"(...) the validity of the inferences [that are] drawn from one or more cases does not depend on the representativeness of cases in a statistical sense, 'but on the plausibility and cogency of logical reasoning used in describing the results from the cases, and in drawing conclusions' from them (Klein og Myers 1999:75)."* Det kan dermed argumenteres for at det er leserens tolkning av forskerens argumentasjon og logiske slutninger som er basis for graden av validitet studien har, noe som synliggjør viktigheten av forskerens refleksjoner over egne forutinntattheter og hans egen rolle i å påvirke de resultatene han får fra intervjuer og observasjoner.

Kort fortalt er det å, som forsker, bevisstgjøre seg selv på at egne erfaringer, fordommer og forventede resultater er med på å forme både problemstilling, fremgangsmåte og tolking av

funn. Dette gjelder også for denne oppgaven. For å gjøre denne oppgaven så ”gjennomsiktig” som mulig skal jeg i kapittel 4: ”Min datainnsamling” gjøre rede for egne fremgangsmåter med tanke på: utvalget av intervjuobjekter, førstegangskontakt med intervjuobjektene, kort om intervjusituasjonen og også en egen del der jeg presenterer funnene fra intervjuene av den informasjonen jeg har fått før jeg i analysen skal sammenlikne denne informasjonen på tvers av intervjuene.

3.1.3. Kvalitative intervjuer

Kvalitative forskningsintervjuer er uten tvil den mest brukte kvalitative forskningsmetoden innen organisasjonsforskning. Blant annet fordi personene man studerer, ofte føler seg mer komfortable med en intervjusituasjon enn for eksempel med å bli observert, der de kan føle usikkerhet angående hva forskeren *egentlig* ser etter (King 1994:17). Primært er det, verken i intervjufasen eller i analysen, forskerens fokus å få tak i kvantifiserbare data. Målet med kvalitative intervjuer er å identifisere meningene, erfaringene og tankene hvert enkelt intervjuobjekt har angående et emne, og *hvordan* og *hvorfor* intervjuobjektet har dette perspektivet angående emnet (Kvale 1983, King 1994). Mayoux (2001:8) beskriver at Kvalitative forskningsintervjuer kan ta mange former, inkludert:

- *Semi-structured interviews* where the questions are more open and answers recorded in more detail, and where spaces are left for unanticipated issues which arise in the course of conversation.
- *Open-ended* but more *probing* interviews where the broad issues to be covered are clear, but the order or ways in which they are asked are decided in the course of conversation.
- *Completely open-ended* ad hoc conversations with people as the opportunity arises and determinate by what they are interested in talking about.

Kort fortalt kan det kvalitative forskningsintervjuet ha mange nyanser av hvor strukturert eller ustrukturert det skal være, selv om det alltid vil ha en fleksibel form (King 1994:18). Kvale beskriver det kvalitative forskningsintervjuets hensikt og metodikk slik:

An interview, whose purpose is to gather descriptions of the life-world of the interviewee with respect to interpretation of the meaning of the described phenomena. Technically the qualitative research

interview is “semi-structured,” it is neither a free conversation nor a highly structured questionnaire. It is carried through following an interview-guide, which rather than containing exact questions focuses on certain themes. The interview is taped and transcribed word for word. The typed out version together with the tape constitute the material for the subsequent interpretation of meaning (Kvale 1983:174).

Denne beskrivelsen av et semi-strukturert intervju samsvarer med metoden i de 3 intervjuene jeg har gjennomført i arbeidet med denne oppgaven. Mine intervjuer ble tatt opp på bånd, og intervjuene hadde form som samtaler, der jeg – i større grad enn å stille konkrete spørsmål – styrte samtalen slik at intervjuobjektet i egne ord fikk fortelle om temaene jeg hadde notert meg i intervjuguiden. Det jeg ønsket å få ut av intervjuene var altså: intervjuobjektens tanker og erfaringer rundt gründerens egen bruk av mentorer og tanker angående gründere generelt sin bruk av mentorer. Hovedgrunnen til at jeg valgte å gjennomføre disse intervjuene som ”samtaler” er at jeg ikke ønsket å styre intervjuobjektens tankegang i for stor grad. Direkte spørsmål vil i større grad være ”ledende” for intervjuobjektets tankegang, enn om intervjuobjektet selv reflekterer kommer inn på temaer som står i intervjuguiden, og om han får fortelle om disse emnene i egne ord og formuleringer.

3.2. Min datainnsamling

I dette avsnittet følger følgende underavsnitt: ”Utvalg,” der fremgangsmåten for å finne intervjuobjekter blir omtalt. ”NSD,” der interaksjonen med Norsk Samfunnsvitenskapelig Datateneste beskrives, og ”første kontakt med intervjuobjektene” som gjør rede for informasjonsmailen jeg sendte til utvalget, og prosessen med å utforme denne mailen.

3.2.1. Utvalg

Som nevnt i innledningen av denne oppgaven arbeidet jeg med et prosjekt i vårsemesteret 2009 som omhandlet bruken av mentorer blant gründere i IT-bransjen i Oslo. I løpet av dette arbeidet var jeg i kontakt med mange aktører og personer som arbeider i dette ”landskapet” til daglig. Jeg fikk også selv et innblikk i ”terrenget” aktørene i landskapet beveger seg i.

For å sette sammen et utvalg av gründere tok jeg kontakt med en person som ble intervjuet av meg i løpet av arbeidet med prosjektforumrapporten, våren 2009. Denne personen ble først kontaktet av meg, kort tid etter intervjuet i forbindelse med prosjektforumrapporten angående

et mulig samarbeid med masteroppgaven. Vi hadde et møte angående dette i mai 2009, og ble enige om å møtes på nytt når jeg var i startfasen av arbeidet med masteroppgaven. Personen som ble kontaktet jobber i en organisasjon som jobber med å hjelpe gründere i oppstartfasen. Denne personen stilte seg positiv til å hjelpe meg med å finne fram til gründere som kunne gi meg relevant innsikt i gründeres hverdag, utfordringer og bruk av mentor. Jeg ble også anbefalt å ta kontakt med en annen person som arbeider i samme bransje. Etter mailkorrespondanse med disse to personene avtalte vi et felles møte der vi møttes alle 3. Dette møtet ble gjennomført i september 2009.

I løpet av dette møtet fikk jeg navn og kontaktinformasjon til 7 gründere i IT-bransjen som tidligere har samarbeidet med en av, eller begge organisasjonene. Denne hjelpen har spart meg for mye tid og arbeid fordi jeg ellers måtte funnet fram til potensielle intervjuobjekter på egenhånd. Ved min førstegangskontakt med gründerne i utvalget var det ønskelig fra personene som hjalp til med utvalget sin side at jeg ikke ordla meg på en slik måte at jeg arbeider på "oppdrag" fra organisasjonene de arbeider for. På denne måten skulle ikke gründeren føle press fra disse to organisasjonene til å stille opp. Dermed har disse to også kommet med innspill til mailen jeg sendte til gründerne for å oppnå førstegangskontakt.

De gründerne jeg har fått kontaktinformasjonen til er gründere som disse to personene mener har noe å tilføye oppgaven min, og også gründere som det er stor sjanse for at vil stille opp på intervju med en masterstudent. Generelt vil det være viktig å reflektere over det utvalget man har fått, særlig når det er kun én eller få personer som har bidratt til å skape utvalget man tar utgangspunkt i, som i min situasjon. Er det noen grunn til at disse personene har valgt å gi akkurat det utvalget de har gitt? Hvorfor er akkurat disse gründerne med? Hvorfor er andre gründere ikke med? Er utvalget helt tilfeldig? Hvilke kriterier har personene som har gitt meg utvalget lagt til grunn når de skulle velge ut noen gründere?

Da mitt utvalg er gitt til meg av to parter som selv er en del av miljøet jeg forsøker å finne ut mer om må man ta høyde for en viss egeninteresse fra disse partene. For det første kan de bevisst eller ubevisst ha gitt meg kontaktinformasjonen til gründere som de tror at vil gi en positiv beskrivelse av deres eget foretak. For det andre kan de ha utelatt å gi meg kontaktinformasjonen til gründere som har vært misfornøyd med hjelpen de har fått via disse foretakene. En annen mulighet er at personene som har hjulpet med å sette sammen et utvalg

har satt meg i kontakt med de ”flinkeste” gründerne, de som har lyktes. Ved å gjøre det vil de kunne bruke min oppgave senere til å promotere egen bedrift. Dette kan for eksempel gjøres ved å vise til masteroppgaven og si: ”Alle gründerne denne studenten snakket med som har deltatt på vårt program har vært suksessfulle.”

I mitt tilfelle er det altså en generell risiko for at utvalget er noe vinklet. Som nevnt hadde jeg et felles møte med de to personene som gav meg utvalget mitt. Det virket ikke som at disse to hadde diskutert utvalget *før* dette møtet, men at diskusjonen skjedde under dette møtet. De ble altså enige om utvalget med meg som deltaker i – og tilskuer til – deres interne diskusjon. Dette kan derfor indikere at de to ikke har blitt enige om føringer til utvalget de skal gi på forhånd. Det at diskusjonen mellom disse to partene skjedde med meg som tilskuer kan indikere at prosessen har vært gjennomsliktig, ved at de ikke har kommet fram til en felles enighet eller diskutert utvalget *før* de diskuterte det med meg.

3.2.2. NSD

Jeg har tatt opp mine intervjuer på digital diktafon, disse opptakene og transkriberinger av dem har også vært lagret på min datamaskin. Disse opptakene og transkriberingene har inneholdt opplysninger som kan identifisere intervjuobjektene, noe som gjør at jeg er pliktig til å melde fra til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste). Denne masteroppgaven er altså rapportert til – og godkjent av – NSD.

3.2.3. Første kontakt med intervjuobjektene

Mitt neste skritt i datainnsamlingen var å formulere en informasjonsmail som inneholdt informasjon om min masteroppgave og en forespørsel om intervju. Parallelt med dette arbeidet formulerte jeg en samtykkeerklæring som jeg hadde tenkt å ta med på intervjuer, der også intervjuobjektene skulle få en egen kopi av erklæringen. NSD hadde som krav at intervjuobjektene skulle få innsyn i samtykkeerklæringens punkter angående lagring av data som lydopptak, transkriberinger og anonymisering *før* de svarte ja eller nei til et intervju. Samtykkeerklæringen inneholdt også kontaktinformasjon til min meg og min veileder slik at intervjuobjektene skulle ha mulighet til å kontakte oss i ettertid. I dialog med NSD ble vi enige om at denne samtykkeerklæringen skulle følge som vedlegg til informasjonsmailen jeg sendte ut. Intervjuobjektene har også fått en papirversjon av samtykkeerklæringen ved

intervjuene. Informasjonsmailen og samtykkeerklæringen ble sendt til det utvalget jeg hadde fått. I denne informasjonsmailen det valgt å skrive at forventet varighet av intervjuene vil være 30-40 minutter. Denne tidsrammen ble valgt fordi jeg mener dette er tilfredsstillende lengde for å få den informasjonen jeg trenger, samtidig som at intervjuobjektene ikke behøver å sette av alt for lang tid. Én erfaring fra å jobbe med det andre prosjektet innenfor bransjen, våren 2009, er at personer i denne bransjen er travle, og kan være vanskelig å få kontakt med, og vanskelige å få til å stille opp på intervju. Dermed kunne det virke avskrekkende for deltakelse fra gründernes side om intervjuene var lengre.

3.2.4. Kvalitative intervjuer

Alle mine intervjuer til denne oppgaven har blitt utført etter avtale i intervjuobjektens lokaler. Alle intervjuobjekter har godtatt at intervjuene ble tatt opp på diktafon, og alle intervjuobjektene har lest og skrevet under på den medbrakte samtykkeerklæringen. Det har ikke blitt tatt notater under intervjuene, med unntak av notering av oppfølgingsspørsmål og andre notater til bruk i selve intervjusituasjonen. Båndopptakene er altså kilden for data ved videre etterarbeid med intervjuene. Alle intervjuene har blitt transkribert den påfølgende dagen, for å sikre at jeg hadde intervjuene friskt i minne da jeg jobbet videre med dem. Samtlige intervjuer varte lenger enn den forespeilede tidsrammen på 30-40 min, varigheten på intervjuene var fra 45-55 min.

4. Casebeskrivelse og presentasjon av intervjuresultater

Om man går tilbake til problemstillingen: *Hvilke forhold må ligge til rette for et formålstjenelig mentor-protésjé-forhold? Hvordan foregår kunnskapsoverføringen mellom mentor og gründer? Hvilke faktorer kan være fremmende og hemmende for kunnskapsoverføring mellom disse to?* Ser jeg ut fra de personene jeg har snakket med, ”gründeren” ikke er en heterogen gruppe individer som lett kan sammenliknes opp mot hverandre. Dette er personer som har forskjellig motivasjon, kunnskap, produkter, nettverk, økonomi og andre kontekstuelle forhold. En klar fellesnevner er at de er mennesker som forsøker å gjøre et produkt, eller en ide om til noe de etter hvert kan gjøre et levebrød av. Det er imidlertid en del personkarakterestikker som synes å gå igjen når man snakker med disse personene. Og det er også en del felles utfordringer for gründerne i oppstartsfasen, selv om gründerne altså har forskjellige forutsetninger og perspektiver på hvordan disse utfordringene bør møtes.

Av dem jeg har snakket med er det også en del forskjeller på hvordan de tolker begrepet ”mentor.” Siden gründerne har ulik bakgrunn, erfaring, kunnskap, produkt og kontekst var jeg mer interessert i å høre hva de la i begrepet mentor, og hvordan denne personen potensielt kan hjelpe dem, enn å komme til intervjuene med et sett karakteristikk og definisjoner på mentor, og regler for en mentors oppgaver. Dette førte, som ventet, til at de forskjellige gründernes omtale av mentor betegnet seg litt ulikt hverandre, noe som blir omtalt videre i funndelene av oppgaven.

Videre i denne delen av oppgaven skal jeg ta for meg det jeg identifisert som tre kategorier gründerne som jeg har snakket med i løpet av datainnsamlingen min. Den første kategorien er: *Den erfarne gründeren.* Dette er en person som har vært delaktig i å starte selskaper tidligere og har erfaring med prosesser der man går fra å ha et produkt eller ide til å skape en organisasjon rundt dette produktet. Den andre kategorien er: *førstegangsgründeren.* Dette er personen som har utviklet et produkt eller en ide, og som står ovenfor de utfordringene det er å lage et levebrød av produktet/ideen. Den tredje kategorien er *mentor og tidligere gründer.* Dette er en person som i dag arbeider som rådgiver. Han har tidligere vært involvert i organisasjoners tidlige fase, og har også startet selskaper selv. Denne personen har også styreverv i nyoppstartede bedrifter, og gjennom den posisjonen har han en rolle som han

beskriver som en mentorrolle for gründerne som har startet selskapene. De neste avsnittene beskriver disse tre personenes perspektiver på mentorer, mentorroller, hva som kjennetegner et vellykket mentor-protésjé-forhold og synspunkter på konfliktkilder.

4.1. Den erfarne gründeren

Den erfarne gründeren har noen års erfaring bak seg i bransjen og har også vært delaktig i oppstarten av bedriften tidligere. Han har altså kjennskap til prosesser man går gjennom i arbeidet med å starte et firma, både internt i firmaet og eksterne forhold som må være på plass. Det var også med en annen person i dette intervjuet, den erfarne gründerens samarbeidspartner i firmaet. Denne personen var yngre og mindre erfaren enn den erfarne gründeren. Dette intervjuet tok form ved at jeg først snakket med den yngre personen i ca 20 min før gründeren som jeg hadde avtalt intervjuet med dukket opp. I løpet av tiden da kun den yngre personen var til stede omhandlet samtalen først litt om selskapet og produktet de solgte, samt litt om en ”super-senior” som hadde fungert som mentor for begge intervjuobjektene. Det var underveis i samtalen angående super-senioren at den erfarne gründeren sluttet seg til intervjuet. Han svarte bekreftende da den yngre personen forklarte til han hvordan han hadde snakket om supersenioren. Fra dette punktet og til intervjuets slutt fikk intervjuet mer form av et gruppeintervju der disse to personene diskuterte seg imellom for å besvare spørsmål jeg kom med og kom med innspill til hverandres refleksjoner. Disse to diskuterte altså seg imellom kom de fram til samstemte svar, noe som igjen gjør at disse to personenes synspunkter ikke er distansert fra hverandre i gjennomgangen av intervjuene som følger. De vil dermed bli presentert som én felles refleksjon.

En refleksjon angående det at intervjuet ble foretatt med to personer som ankom til forskjellig tidspunkt er om dette har hatt noen nevneverdige positive eller negative innvirkninger på datainnsamlingen. Det kan for eksempel ha vært positivt er at jeg først fikk en persons perspektiv angående et tema, og deretter fikk den andre personens oppfatning senere. Negative effekter kan være at det kan ha ødelagt ”flyten” i samtalen, og/eller at personen som allerede har hørt spørsmålet nevner noen av tankene han allerede har ytret, og dermed vinkler tankegangen til den andre personen. Det er imidlertid umulig å vite hvordan intervjuet hadde sett ut om det hadde blitt gjennomført på en annen måte,

Intervjuobjektene snakket altså om en person de hadde møtt på et seminar. Denne personen blir omtalt som en ”super-senior som kjenner alt og alle og har vært på middag med kongen og sånn.” Denne personen blir omtalt som en nettverksbygger, altså en som hovedsakelig er behjelpelig innenfor den karrieremessige dimensjonen. Samarbeidet med denne mentoren innebefattet i liten grad den psykososiale dimensjonen. Han ble ikke brukt som samtalepartner/sparringspartner slik den psykososiale dimensjonen beskriver. Likevel blir han omtalt som en person den erfarne gründeren og hans samarbeidspartner ser opp til. De vedkjenner også at de har hatt stor nytte av den hjelpen mentoren har bidratt med. Mentoren har bidratt med erfaringskompetanse han har opparbeidet seg gjennom et langt arbeidsliv, og også som en døråpner for bedriften når de skal promotere seg i bransjen. Mentoren blir omtalt som en profesjonell nettverksskaper, og han kjenner en del personer som det, uten kontakter, kan være vanskelig å komme i kontakt med.

Han kjenner en del viktige personer. Det vi selger er typisk software brukt av Statoil og Telenor, store selskaper. Det er ikke bare bare å banke på døra til sjefen når du er lille meg, men han har hjulpet oss med å kontakte disse her, og sagt at 'disse gutta har noe skikkelig bra, de bør du ta et møte med, ' og så får vi et nummer, så ringer vi han og sier: '[mentoren] har bedt oss ringe.' 'Ja fint [svarer de], ' så har vi møtet.

En av grunnene til at de ”riktige” personene i de store selskapene – som er potensielle kunder – ser på det som positivt å møte med gründerne på oppfordring fra mentoren er at mentoren, i dette tilfellet, har brukt et arbeidsliv på å opparbeide seg et nettverk, et rykte og det er kjent for folk i bransjen hvilke verdier han står for. Dette (gode) ryktet blir – av gründerne – beskrevet som det viktigste denne mentoren har å bidra med, sammen med det brede nettverket. Personene i nettverket hans vet hva mentoren står for, og de vet også at han ikke ville kastet bort tiden til menneskene i dette nettverket ved å sette personene i det i kontakt med gründerne som ikke har noe bra/interessant å tilby den andre parten.

”Det som er veldig viktig er den første kontakten, at den kommer via kjente. Det gjør at troverdigheten din blir større og at han [potensiell kunde/samarbeidspartner] vet hva du står for. Han vil ikke involvere seg med noen som bryter med hans verdier. [Mentoren] brukes mye som nettverksbygger, og ikke med strategi og problemløser eller samtalepartner.”

Denne mentoren fungerer altså hovedsakelig – om ikke kun – innenfor den karrieremessige dimensjonen. I tillegg til å være brobygger, har denne mentoren gitt gründerne kunnskap om hvordan de bør profilere seg selv og bedriften. Kunnskapsoverføringen i den tidlige fasen av samarbeidet blir beskrevet som møter der de stort sett bare satt og lyttet til mentoren.

han er en eldre kar, og vi er yngre i forhold til han. De erfaringer han har fra arbeidslivet, og vært med på å bygge opp selskaper: Han vet hva vi må passe oss for, hvordan profilere seg, spesielt salg. Det var egentlig bare møter hvor vi satt og hørte på han.

Mye av karakteristikken disse bruker når de beskriver denne mentoren som person går på hvordan de hadde dyp respekt for han som person, og det han hadde oppnådd i løpet av karrieren. Denne beundringen viste seg allerede ved første møte mellom disse tre. Det første møtet fortonte seg slik at de alle var på et seminar om innovasjon, og i løpet av dette seminaret hadde mentoren flere ganger stilt spørsmål og kommet med innspill til diskusjonene. Ved å lytte til disse innspillene fikk gründerne inntrykk av at dette var en person med mange av de samme verdiene og synspunktene som dem selv, og de tok dermed initiativet til kontakt mot slutten av seminaret. I løpet av denne første samtalen kom det fram at mentoren synes de to gründernes ide var spennende, og de avtalte videre møter i etterkant av seminaret. Disse møttes dermed på en måte som sammenfaller med det jeg har beskrevet angående uformelle mentorordninger. De møttes *ikke* via formelle kanaler eller formaliserte opplegg. Dermed sto de fri til å forme samarbeidets rammevilkår, intensitet og arbeidsmetode selv. Helt uformelt har likevel ikke samarbeidet vært. Etter hvert som forholdet mellom mentor og gründer utviklet seg fikk mentoren en plass i styret til firmaet. Dermed er det ikke uten egeninteresse at mentoren er involvert. Firmaets suksess har innvirkning, også for mentoren.

Som nevnt har dette mentor-protésjé-forholdet foregått uten ekstern innvirkning når det kommer til rammevilkår og arbeidsmetode. Mentor og gründer har heller ikke formalisert dette ved eget initiativ ved, for eksempel, å formulere rammevilkår selv. De rammevilkår som har/og fremdeles gjelder for samarbeidet har hele tiden basert seg på tillit og en felles

forståelse av hvordan samarbeidet skal fungere. Graden av interaksjon med denne mentoren er like hyppig i dag som i starten av samarbeidet.

Denne gründerbedriften har også tatt bruk av en annen person som har hatt en mentorrolle for gründerne. Denne personen har hatt en mentorrolle som er nærmere den psykososiale dimensjonen, ved at han har fungert som samtalepartner/sparringspartner de har diskutert strategi og utvikling med.

Vi har hatt en annen mentor inne på tidlig stadium. (...). Han er fremdeles med i styret, så han ringes ved behov. Ellers lite kontakt med tanke på daglig drift. (...). Det var mer behov for han i tidlig fase. Nå er vi over kneika med de mest kritiske valgene, så nå er vi inne på vår vei og kjører den ganske greit. (...). Mindre interaksjon var ikke noe som var avtalt, det bare ble sånn. Felles enighet om dette fra begge parter. Skjer det noe stort sender vi mail og forteller om det osv.

Disse gründerne har altså hatt to mentorer med forskjellige roller der de ikke har hatt formelle retningslinjer i noen av dem. De beskriver det også som ganske u dramatisk og problemfritt å være i den situasjonen at det blir mindre kontakt mellom partene. Den mentoren som de har mindre kontakt med den dag i dag ble likevel omtalt som en person som "[...] stolte på oss, men brydde seg så mye at det ble litt slit. Det tok mer tid enn det vi egentlig fikk igjen for tiden vi brukte." Selv om intervjuobjektene sier at dette samarbeidet ikke var så produktivt som det kunne vært, omtales det altså relativt u dramatisk. Det ble ingen store konflikter ut av det, og nå etter at de har vært gjennom en tid der graden av interaksjon har blitt mindre har de ikke sett på denne prosessen som problematisk. Samtidig blir denne personen omtalt som en som hjalp dem i tidlig fase, og som det ble mindre bruk for etter hvert som de kritiske valgene i tidlig fase var overstått. Ut fra denne mentorens kompetanseområde og gründernes beskrivelse av hvordan det etter hvert ble mindre interaksjon virker det som at denne overgangen har foregått på en u dramatisk måte.

Den største fordelene med en mentor ble i dette intervjuet beskrevet som en mentor med funksjoner innenfor den karrieremessige dimensjonen. Det ble lagt stor vekt på mentoren som døråpner. Om utbyttet gründerne har fått av den andre mentoren, som fungerte mer som en samtalepartner uttaler de:

Det er ikke bare kunnskapsoverføring. Det er en diskusjonspartner. (...). Det er flere aspekter, det er liksom ikke, sjefen og læregutten og så skal du komme deg opp på et visst nivå og så skal du ut og svømme. Det er ikke sånn det fungerer i hele tatt. (...). [navn på mentor], Han kan jeg snakke strategisk med. Skal man velge sånn eller sånn. Diskutere fram og tilbake. Og da har han sin erfaring og bakgrunn. Jeg har min erfaring og bakgrunn. Slik får man noen å sparre med for å få forskjellige syn på saken. Det er viktig.

Det viser seg altså at – selv om døråpneren er viktig er – også en mentors rolle som samtalepartner satt pris på. I disse samtalene utfordres og utvikles syn på strategi og videre framgangsmåter. Tryggheten i å ha inkludert andre i avgjørelser legges vekt på:

Tryggheten du får. Du kan tenke ut ting selv, men det å høre at ”ja, det høres bra ut” eller ”kan du ikke gjøre det sånn i stede for” fra en dyktig person du respekterer er betryggende. Få den bekreftelsen du trenger. Man får trygghet ved å være flere. Er man flere er sannsynligheten større for at man kommer inn på riktig spor.

Samarbeidet mellom gründerne og mentorene i dette tilfellet ble først og fremst opprettet grunnet faglig beundring. Selv om den ene mentoren blir beskrevet som en person som har tatt en mentorrolle som passer innunder den psykososiale dimensjonen, at samtalene har vært viktige, indikeres det at det er de faglige samtalene om spesifikke temaer, for eksempel om hvordan man skal gå fram når man kontakter den eller den personen, som har vært verdsatt høyest. Når gründerne ”beveget” seg ut på et område der denne mentoren ikke er ”ekspert” ble båndene løsere. En annen grunn til at båndene har blitt løsere er at samarbeidet med denne mentoren ikke var like fruktbart som ønsket.

4.2. Førstegangsgründeren

I dette intervjuet snakket jeg ikke med personen som hadde utviklet produktet. Mitt intervju var med entreprenøren i selskapet. Dette er personen som har som oppgave å kommersialisere gründerens produkt. Denne personen hadde jobbet med gründeren siden tidlig fase i dannelsen av selskapet, og hadde dermed godt innsyn i prosessene og utfordringene selskapet hadde stått/står ovenfor. Denne gründeren hadde ikke hatt noen person han identifiserte som

”mentor” involvert i dannelsen av sitt selskap, men han hadde dratt nytte av andre ordninger som er tilgjengelig for å hjelpe gründere i etableringsfasen, som blant annet en inkubator. Intervjuets hovedvekt ble derfor på emner angående eksisterende formelle hjelpetiltak, og hvor gode/dårlige disse er. Et tema det ble snakket mye om var hvilken hjelp man *ikke* får fra disse formelle hjelpetiltakene og i hvilken grad en mentor dermed kan være til nytte for gründeren ved å være en annen form for hjelp enn eksisterende tiltak. Denne personen reflekterte også over hvilke konkrete felt han gjerne ville hatt hjelp av en mentor til å mestre.

Personen i dette intervjuet beskrev først og fremst på den psykososiale dimensjonen da han omtalte mentorens roller. Om man blander den karrieremessige dimensjonen inn i et mentor-protésjé-forhold kan man fort komme over i andre roller. Som for eksempel at mentoren er mer en konsulent enn en mentor. Han nevner blant annet inkubatoren som et eksempel på dette:

Den funksjonen som inkubatoren hadde var jo mer en mentorrolle, egentlig. Litt mer aktiv enn en mentor normalt sett er da. De tok på seg å skrive litt søknader og den slags. Så det var ikke bare på en måte sånn, råd. Jeg vet ikke hva du legger i ”mentor” jeg. Men slik jeg ser for meg det er det mer en sånn... Ikke så mye operasjonell virksomhet da.

Proessen dette selskapet hadde vært gjennom – som en del av inkubatoren – ble omtalt som verdifull med tanke på at gründeren fikk hjelp av inkubatoren til søknadsskriving og hjelp til formelle ting som må være på plass når man danner et selskap. Det sosiale miljøet i inkubatoren blir omtalt som en av de aspektene ved inkubatoren som denne gründeren verdsatte høyest. Da gründeren tok kontakt med inkubatoren var han et ”soveromsselskap,” og skjønnte at han trengte hjelp til ”å få etablert det her som selskap med alt det som må være rundt.”

Når intervjuobjektet reflekterer rundt mentoring blir uformelle mentorordninger omtalt som det beste alternativet, dersom man greier det. Realistisk sett blir likevel formelle mentorordninger dratt fram som det som er mest aktuelt for de fleste førstegangsgründere. For det første er de formaliserte rammene for samarbeid nyttig. For det andre vil gründere være på utkikk etter et miljø, ikke en enkeltperson.

Jeg tror ikke det ligger i gründerens natur å søke etter mentorer, så derfor bør det organiseres for at det skal funke for den tradisjonelle gründeren. (...). Det er unaturlig for gründeren å ta kontakt med mentor på egenhånd fordi det ikke er noe som ligger i bevisstheten til gründeren at han bør gjøre. (...). Det er lettere å lete etter et miljø. Som en inkubator eller liknende hvor det følger med noen ordninger på lasset. (...). Tror det må settes i system for å øke suksessgraden.

Dette ”Miljøet” blir trukket fram som positivt, og det blir referert til gründerens erfaringer med inkubatoren som begrunnelse for argumentene. Det å oppsøke en enkeltperson for at denne personen skal ta en mentorrolle, er noe som gründerne ikke har med i vurderingene sine når de skal starte selskap. Det er lettere for en gründer å oppsøke et miljø eller en organisasjon der de får flere former for hjelp som en del av ”pakken.” Det formelle aspektet er også viktig i denne fasen. Utarbeidning av forretningsplan, rapportering til organisasjonen og liknende vil være delaktige i at gründeren får formulert og reflektert over tankene og ideene sine. Samtidig er det en del av de formelle ordningene som kan tilby hjelp til finansiering.

Intervjuobjektet argumenterte tidligere for at uformelle mentorordninger kan være den beste løsningen for de som får samarbeidet til å fungere. På spørsmål om hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for å få dette samarbeidet til å fungere svarer han at:

Kjemi og gjensidig respekt. (...). Et gjensidig ønske om å gi. Selv om en gründer ser på seg selv som den mottakene part skal han også ha noe og ”selge” til den andre. (...). Det krever et nært relasjonsmessig forhold. Denne relasjonen må være til stede.

Det må altså ligge et tett forhold til grunn, der begge parter føler at de får noe tilbake ut av samarbeidet. Denne nære relasjonen er nødvendig i et mentor-protésjé-forhold, men blir også trukket frem av intervjuobjektet som en potensiell kilde til uvennskap mellom partene ved at intervjuobjektet kommer inn på at det nære samarbeidet mellom disse kan gjøre at mentoren får en ulegitimert eierskapsfølelse for bedriften, selv om han formelt ikke har noen direkte egeninteresser i selskapet. Dette er en problemstilling som særlig kan oppstå dersom mentoren har for stor operasjonell rolle i bedriften.

Det må jo være nært for at det i det hele tatt skal være konfliktmateriale. (...). En kaffekopp i ny og ne, der er det ikke mye konfliktmateriale. (...). På den andre siden er det det nære som skaper verdier. (...). Om mentoren har brukt mye tid og engasjement i gründerens selskap kan han få eierskapsfølelse over selskapet, selv om han ikke har noen formelle eierinteresser. Da kan man føle at man ikke får nok igjen for innsatsen.

Her skinner det også igjennom intervjuobjektets synspunkt angående mentorens rolle i et mentor-protésjé-forhold. Om mentoren tar for stor del i driften av selskapet vil det kunne føre til uønskede konsekvenser for forholdet og det blir skjev fordeling mellom ”gi og ta,” som intervjuobjektet snakket om da vi var inne på temaet om at begge parter bør få noe igjen for samarbeidet. Intervjuobjektet ser det heller ikke som en ideell situasjon at en mentor får en mer formell rolle etter hvert – som for eksempel en plass i styret – som ”takkt for innsatsen.” Dette begrunner han med at styret til dels er et kontrollorgan, og at rollen som kontrollorgan er lite forenelig med mentorens rolle som samtalepartner og rådgivende organ. Han reflekterer likevel på om dette kan være en god løsning for gründere i enkelte situasjoner.

Denne personen mener også at de gründerhjelpiltakene som finnes har en del mangler. Han legger spesielt vekt på at mange slike tiltak har en metodikk som tar utgangspunkt i seminarer eller samlinger som foregår over en kort periode. Selve informasjonen som formidles via foredrag på slike seminarer er gjerne god, men at denne formen for kunnskapsoverføring har mangler:

Det har vært mange opplæringsprogrammer de siste årene hvor du har et opplegg på 3 dager, men man skal gjennom et kjempfelt. (...). Det blir for mye for en gründer å få skikkelig kunnskap ut av dette fordi stoffet blir som blir presentert ”drukner i mengden.” det går inn og ut.(...). Synes en mentorordning er en veldig ”riktig” måte for en gründer å tilegne seg kunnskap på. (...). Da er en mentorordning med langsiktig oppfølging av gründeren bedre og utbyttet bedre.

En mentorordning kan være et nyttig supplement til andre former for hjelp, fordi metodikken omfatter en fremgangsmåte der man kan bruke mentoren som samtalepartner *når* man trenger

det. Ikke at man skal trekke på kunnskap fra et seminar, der man kanskje har glemt en del ting, eller at den relevante kunnskapen er druknet i mengden.

4.3. Mentor og tidligere gründer

Dette intervjuet var med en person som er eldre enn de andre intervjuobjektene. Denne personen har etablert rundt 10 virksomheter i løpet av sin karriere, og har – ved siden av sine primære arbeidsoppgaver – vært med i styret i flere oppstartsbedrifter og fungert som inkubator for en oppstartsbedrift. Denne personen er for tiden styremedlem i 5 selskaper. Han ser på sin rolle som styremedlem som en rolle der han kan hjelpe gründeren på samme måte som en mentor. I dette legger han hovedsakelig til grunn den psykososiale dimensjonen. Han har ikke lyst til at styret i de selskapene han er involvert skal være kontrollorgan, men heller en ressurs som gründeren kan ta utbytte av for å diskutere seg fram til gode løsninger i situasjoner der gründeren er usikker på hvordan han bør gå fram.

Når denne personen omtaler mentorer, og hvilken rolle mentoren bør ha for gründeren er det altså den psykososiale dimensjonen som blir trukket fram. Målet for samarbeidet mellom mentor og gründer blir beskrevet som: ”å få bedriften til å vokse må være mentorens rolle i forhold til gründer. Videreutvikle og skape varige verdier”. Mentorens rolle i arbeidet med å skape disse varige verdiene er:

Mentorens rolle er å gi gründeren større område å agere på. Via samtale, og ved at gründeren kan får testet antakelser. At du guider i usikre situasjoner. Guider gründeren til å bruke kompetansen sin riktig. (...). Det gagnar ikke gründeren å bli påminnet om manglende/smalt kompetanseområde. Mentoren må prøve å komplimentere manglene. Det er mentorens ansvar. Det må bygges på at man er god til å lytte, god kjemi, erfaringskapital, komplementær kompetanse.

Denne personen nevner flere ganger i løpet av intervjuet at begge parter må føle at de får noe igjen for tiden de tilbringer til å jobbe sammen. Det vil si at det også er viktig at begge parter har noe å tilføre samarbeidet. At det ikke en enveis kunnskapsoverføring fra mentor til gründer, uten at mentoren får noe igjen for det. I tillegg til at begge parter må ha noe ”å legge på bordet,” mener intervjuobjektet at det er viktig at de to partene er likeverdige i

samarbeidet. Han mener en typisk måte å sørge for likeverdighet mellom partene er det at mentoren bruker sin erfaringskapital, mens gründeren kan stille med innsatskapital.

Et mentoropplegg bør egentlig fungere som at du er blant likemenn, bare at man har forskjellig [utfyllende] kompetanse. Erfaringskapital [mentor] og innsatskapital [gründer]. (...). At man klarer å forene innsatskapital og erfaringskapital på en god måte er ikke gitt.

For at samarbeidet skal foregå på en formålstjenlig måte er det viktig at det er et godt tillitsforhold mellom de to partene. Arbeidet med å skape tilliten er en tidkrevende, men nødvendig prosess som ofte blir nedprioritert av gründeren, mener intervjuobjektet. Mentoren, på den andre siden, må også ha tid til å gå inn i en slik rolle for en gründer. Intervjuobjektet er aksjonær i alle de selskapene der han er styremedlem og mentor. Dette ser han på som en tillitsskaper i seg selv, ved at de to partene har felles interesse i at selskapet går godt og at de sitter i "samme båt." Dårlige råd fra mentoren, vil også gå ut over hans egne interesser. Det er, som nevnt, en tidkrevende oppgave å være mentor, og av den grunnen ser ikke intervjuobjektet for seg at han kunne vært mentor for noen helt uten formelle rammer og uten å få noe konkret igjen for innsatsen. Han må se for seg at han potensielt kan få noe tilbake for arbeidsinnsatsen han legger til grunn. Intervjuobjektet beskriver også to forskjellige roller han har i de 5 selskapene han er styremedlem. I 2 av disse selskapene føler han at han har en rolle som mentor. I de 3 andre har han ikke det, og mener dette er basert på blant annet tillitsforholdet mellom gründeren og han selv.

En annen virksomhet hvor jeg også er styreformann har det ikke funker så godt. Den mentor/styreformannrollen, selv om jeg prøver å bruke min kompetanse for å hjelpe han, og virksomheten. Jeg har ikke hatt evnen til å komme helt på nett. Altså han, tror jeg, har en tanke om at jeg har en dobbel agenda. Så det er ikke god tillit. Så han bruker styremøte egentlig til å selge det han driver med. Og det er jo ikke noe... man kan ikke være mentor for det, liksom... det handler egentlig om å utvikle.

Intervjuobjektet argumenterer for at det er i diskusjoner at utvikling skjer, og at man dermed må ha et forhold som gjør at uenigheter ikke får eskalere til konflikt. God kjemi mellom partene henger også sammen med tilliten de har til hverandre. Intervjuobjektet innrømmer at

han kan ha en litt brå fremtoning, og at det kan være en av grunnene til mangelen på god kjemi i dette tilfellet.

Det er det som er med oss mennesker da. Det er litt forunderlig egentlig, et forunderlig område. At det er ikke så lett å si. Det kan være mange årsaker. Det kan være at vi ikke har brukt nok tid. At min væremåte ikke er bra nok i forhold til hans psykologi og hans profil. Det kan ligge på: offensiv eller aggressiv... Jeg kan være det, ikke sant.

Når det gjelder de 3 selskapene der intervjuobjektet har en plass i styret, men ikke tatt en mentorrolle, har han tatt en passiv rolle. Passiv med unntak av at han forsøker å innarbeide regelmessighet i styringskulturen, og å ha et styreseminar i løpet av året hvor man har mulighet til å snakke om utviklingen.

Denne personen mener altså at en mentors rolle ligger innenfor den psykososiale dimensjonen. Han har lagt vekt på å være en samtalepartner for gründere i tidlig fase, og mener at disse samtalene bør resultere i en "læringsreise." Likevel reflekterer han over at gründere er ekstremt målorienterte. Dermed kan for eksempel det å bruke nettverket sitt til å hjelpe gründeren fungere som et virkemiddel i seg selv for å skape en god relasjon mellom de to.

På spørsmål om hans synspunkter på læringsutbyttet for gründeren i formelle og uformelle mentorordninger argumenterer denne personen for at gründeres hverdag og kontekst er for ustabile og uoversiktlige til at han kan se for seg en formell mentorordning som en god løsning. Formelle mentorordninger vil gjøre seg bedre internt i større, og mer stabile organisasjoner, der mentoren fungerer som en slags kontaktperson for nyansatte i bedriften. Han kommer spesielt inn på at den finansielle hjelpen som tilbys gründere i Norge er dårlig, gründere må primært søke det offentlige for hjelp ved Innovasjon Norge.

Nei det er... fy søren, det er mye som mangler. Altså, det som er krevende for gründeren er jo kapitaltilgang. I Norge har vi veldig dårlig seed-kapitalsystemer og venture-kapitalsystemer. Ergo må man hvile på det offentlige. Det offentlige er jo da Innovasjon Norge som har virkemidlene. Da bør du helst ikke bo i Oslo eller Bergen.

Da bør du bo på Finnmarksvidda eller et eller annet sted. Da får du jo finansiering kasta etter deg på ting som er helt håpløst. Så det er vanskelig.

Når det gjelder ikke-finansielle måter for en gründer å få hjelp på blir det trukket fram hvor krevende det er å hjelpe en gründer. Dette har også noe med gründernes personlighet og kontekst å gjøre.

Det er så krevende vet du. Det er så mye, mye mer krevende å bekle en utviklingsrolle i forhold til et utviklingsselskap i forhold til å bekle en mentorrolle altså en sparringrolle i forhold til en moden virksomhet, som for eksempel Telenor osv. Altså de fleste har jo mentorprogrammer i modne virksomheter. Det er et helt annet ball-gamle. (...). For en gründervirksomhet så er det hardt. Per definisjon så er det kjempevanskelig å tjene penger. Tjener du ikke penger så har du ikke noe penger til mat og brød til familien ikke sant, så da blir det press hjemmefra og du er nødt til å lykkes. Så da har du lite område til å jobbe med mentorvirksomhet, slik som dem tenker det.

En gründeres manglende vilje til å satse på et mentoropplegg fordi man ikke ser den umiddelbare og konkrete nytte av det der og da er altså en barriere for et mentorsamarbeid. Det at gründerne ikke har vilje til å bruke tid på et mentoropplegg blir sett på som legitimt av intervjuobjektet på grunn av deres, allerede store, arbeidsmengde og resultatorienterte omgivelser. Dersom en gründer med dette utgangspunktet og denne tankegangen likevel går inn i et samarbeid med en mentor, kan dette samarbeidet ha lett for å bli nedprioritert, noe som resulterer i et dårlig resultat av samarbeidet.

5. Presentasjon og diskusjon av empiriske funn

Problemstillingen i denne oppgaven er: *Hvilke forhold må ligge til rette for et formålstjenelig mentor-protésjé-forhold? Hvordan foregår kunnskapsoverføringen mellom mentor og gründer? Hvilke faktorer kan være fremmende og hemmende for kunnskapsoverføring mellom disse to?* For å besvare disse 3 spørsmålene blir det i dette kapitlet først vist til intervjuobjektene definisjoner på *hva* en mentors roller er. Det å identifisere hva gründerne legger i et mentorsamarbeid er en del av besvarelsen av det første spørsmålet i problemstillingen, da det beskriver en del av konteksten til mentor-protésjé-forholdet.

Kapitlet er bygd opp på følgende måte: det er delt opp i avsnitt som beskriver og forklarer utvalgets synspunkter angående deres *forventinger til mentorprogrammer og erfaringer med samarbeid med mentorer, kontekstuelle forhold* for et mentor-protésjé-forhold og *mellommenneskelige aspekter*. Kapittel 6 omtaler problemstillingens spørsmål mer direkte og baserer seg på funnene fra kapittel 5.

5.1. Mentorens roller og gründerens forventinger

Som vist i teoridelen kan en mentors roller deles inn i to dimensjoner, den *psykososiale* dimensjonen og den *karrieremessige* dimensjonen. Intervjuobjektene omtaler mentoren som en part som hovedsakelig opererer i den psykososiale dimensjonen, selv om mentorens roller kan gå over i hverandre. Det er primært gjennom den psykososiale dimensjonen de mener en mentors involvering bør være, men at et samarbeid innenfor denne dimensjonen er krevende. Samtidig kan skillet mellom den psykososiale dimensjonen og den karrieremessige dimensjonen være vanskelig å opprettholde. For eksempel *kan* en mentors operative hjelp bidra til å styrke det mellommenneskelige forholdet, ved at gründeren ser at mentoren gjør en ekstra innsats for gründeren, noe som kan indikere at mentoren vil gjøre det ”lille ekstra” for å sikre at gründeren lykkes. Mathisen (2008) viser også til at gjennom situerte samtaler kan det være vanskelig å definere *når* en samtale går fra å være dagligsamtale til en mentorsamtale, og også når denne samtalen går fra å holde seg innen den psykososiale dimensjonen til å inneholde karrieremessige og operasjonelle temaer.

Gründerne jeg snakket med stilte seg positive til et samarbeid med en mentor. Det ble lagt stor vekt på metodikken, ved at gründer og mentor samarbeider over tid for og sammen komme frem til et godt resultat. Dette mener de er verdifullt fordi andre metoder for læring som er tilgjengelig for dem, for eksempel kursing og seminarer, har mangler. De er basert på kortere samlinger hvor det blir formidlet mye informasjon og kunnskap, men hvor informasjonsmengden kan bli overveldende og upresis. Det kan altså bli for mye å ta inn over seg på den korte tiden. Særlig førstegangsgründeren gir uttrykk for dette. Samtidig mener han det kan være vanskelig å relatere kunnskapen som formidles til konkrete situasjoner.

Metodikken til et mentoropplegg derimot, er å takle problemer og utfordringer i reelle situasjoner. Er gründeren usikker på hvordan han skal gå fram for å løse en utfordring så har han en person som han kan støtte seg på, snakke med og diskutere med. Alle intervjuobjektene reflekterte over at denne metodikken er gunstig. Den erfarne gründeren omtaler ”sparringspartneren” sin i positive ordlag, som en person han kan støtte seg på for å få en annens synspunkter på hans tanker og ideer. Mentor/tidligere gründer forsøker i sitt arbeid å ta en rolle som samtalepartner for de gründerne hvor han er med i styret, og argumenterer for at han forsøker å ta en mentorrolle for gründeren. Undersøkelsen til Deakins m.fl (1998) viser også at gründerne i deres case primært hadde sett nytten av sine mentorer når det kom til problemstillinger som omhandlet de ”myke” verdiene, som det å være samtalepartner som de kunne diskutere generelle strategiske valg med.

Mentoren kan også bidra med et ”utenfra og inn perspektiv” Denne interaksjonen med mentor vil da være en del av gründerens beslutningsgrunnlag når han velger hvilken strategi og fremgangsmåte han skal bruke. I intervjuet med førstegangsgründeren omtales gründerne generelt som veldig produktorientert og med en stor arbeidsmengde. Dette kan skape tunnelsyn med tanke på gründerens prioriteringer. Han risikerer å fokusere for mye på produkt i forhold til andre sider ved det å starte/skape et selskap. Mentoren kan altså bidra med et annet perspektiv, og – som en erfaren person – identifisere en kritisk situasjon for gründerens bedrift *før* gründeren selv gjør det. Ved å identifisere denne ”faren” vil en av mentorens oppgaver deretter bli å styre gründerens prioriteringer og fokus over på de arbeidsoppgavene som der og da vil være viktigst for gründerens selskap.

Mentoren er altså en samtalepartner, og en person med erfaringskunnskap som kan identifisere – og advare mot – ”farer.” Dette er oppgaver som ligger under den psykososiale dimensjonen. Om mentoren i tillegg bør operere innenfor den karrieremessige dimensjonen var det uenighet om blant intervjuobjektene. Den erfarne gründeren omtaler en av sine mentorer som en ”døråpner.” Denne mentoren har vært behjelpelig med å sette gründeren i kontakt med ”riktige” folk i bransjen, men han har i liten grad fungert som en samtalepartner. Førstegangsgründeren er mer skeptisk til at mentoren tar på seg oppgaver som ligger for nært selve driften. Om mentoren gjør det vil han nærme seg en rolle som likner på en konsulentrolle i stede for en mentorrolle.

5.1.1. Mentorens motivasjon

Selv om det i Bate og Martinez (2009) sin artikkel blir beskrevet at mentorene i deres studie primært vil være mentorer for å gi noe tilbake til bransjen, og gi noe tilbake til yngre mennesker i en krevende situasjon, argumenteres det i samtalene med utvalget for at mentor også må få noe igjen for arbeidet han nedlegger når han hjelper en gründer. For eksempel har mentor/tidligere gründer vært en del av styret til den ene gründeren helt siden oppstart. Han sier selv at han ikke er mentor kun for å være en god samaritan. Én viktig grunn til at han nedlegger tid og energi i å hjelpe gründeren er egne eierinteresser i gründerens selskap. Det å ha en formell egeninteresse som mentor for gründerne beskriver han som nødvendig for at han skal bruke tid på denne rollen. Å være mentor er tidkrevende, og som han sier selv ”jeg er ikke så glad i å snakke.” Førstegangsgründeren var, i motsetning til mentor/tidligere gründer, skeptisk til å blande roller på denne måten. Han ser på styret som et kontrollorgan og at det blir feil å blande roller, han uttalte imidlertid at begge parter må føle de får noe igjen for tiden de investerer. Som han uttrykte det: *Selv om en gründer ser på seg selv som den mottaende part skal han også ha noe å ”selge” til den andre.*

5.1.1.1. Formelle knytninger til gründerens bedrift

Tidligere empiriske undersøkelser og intervjuene som er foretatt i arbeidet med denne oppgaven indikerer at det ikke er noe fasitsvar på om en mentor bør ha formelle interesser i bedriften til gründeren han samarbeider med. Noen mentorer mener det å gi noe tilbake er den viktigste motivasjonen for å være mentor, mens mentoren/tidligere gründer som jeg har intervjuet argumenterer for at dette ikke er aktuelt i hans tilfelle. Samtidig mener

førstegangsgründeren at en mentor ikke bør ha formelle interesser i gründerselskapet, da dette blir en interessekonflikt for mentoren ved å blande roller. Den erfarne gründeren mener at en formell rolle for mentoren har vært en naturlig utvikling av forholdet, slik som i hans situasjon der personer som har hatt mentorroller for han har fått plass i styret i løpet av samarbeidet. Kan blanding av roller være en kilde til konflikt eller et dårlig fungerende samarbeid? Om en mentor får plass i et styre, og tar rollen som kontrollorgan vil det kunne føre til en endring i relasjonen mellom disse to som kan være ugunstig for mentor-protésjé-forholdet. Samtidig kan det være en konfliktkilde dersom mentoren forventer å bli ”belønnet” med styreplass etter hvert som forholdet utvikler seg. Dersom dette ikke er en utvikling som er ønskelig for gründeren, kan mentoren sine gale forhåpninger og forventninger skade forholdet mellom de to fordi mentoren ikke får innfridd sitt forventede utbytte.

5.2. Kontekstuelle forhold

Et samarbeid mellom gründer og mentor består av formelle normer og regler, og normer og regler som ikke er eksplisitt drøftet av partene (Cull 2006). Disse normene og reglene kan mentor og gründer ha drøftet og diskutert til de kom fram til en formulert enighet, eller de kan ha oppstått som uuttalte forventinger til hverandres engasjement. Hvordan konteksten for samarbeidet, eller rammevilkårene bør være oppbygd avhenger av øyet som ser. I neste del blir intervjuobjektene synspunkter på formelle og uformelle mentorordninger beskrevet som en illustrasjon på dette.

5.2.1. Formelle og uformelle mentorordninger.

Hvordan skal man gå fram for å sikre at et samarbeid mellom gründer og mentor skal ha en nytteverdi for gründeren? Jeg har tidligere i oppgaven karakterisert to typer mentorordninger. Den formelle og uformelle mentorordningen. Felles for mange formelle mentorordninger er at både mentor og gründer går gjennom en ”opptaksprosess” der deres kompetanse og motivasjon blir vurdert, som i casene til Bate og Martinez (2009) og Deakins m.fl. (1998). De formelle mentorordningene har også ofte en startsamling, der gründerne og potensielle mentorer deltar på workshop, seminarer eller liknende hvor de får muligheten til å bli kjent med hverandre. På disse oppstartssamlingene får også gründer og mentor presentert rammevilkårene for samarbeidet for eksempel, grad av engasjement som forventes, fastsatte møtetider og hvordan møtene skal organiseres, hvilke områder samarbeidet skal omhandle og

lignende kan bli gitt av organisasjonen som fasiliterer mentorprogrammet (Mathisen 2008). Dette kan bidra med å skape en felles forståelse angående samarbeidet som igjen skal bidra til at samarbeidet skal bli så fruktbart som mulig. Intervjuobjektene hadde blandede tanker angående formelle rammer innen mentorordninger.

Ut fra mitt datagrunnlag kan det virke som at jo mer erfaren gründeren er, jo mindre ser han nytten av et formelt mentorprogram med gitte rammer. Førstegangsgründeren snakket om hvordan en uformell ordning vil være det beste alternativet i de situasjonene hvor denne ordningen faktisk er vellykket. Likevel mener han at det er mer realistisk for de fleste førstegangsgründere å lete etter et miljø, som en inkubator eller liknende der kursing, opplæring, veiledning og eventuell mentoring følger som en del av ”pakken.”

Førstegangsgründeren i dette tilfellet hadde gjort nettopp dette; funnet et miljø i en inkubator. Fordi han er ung, og har tilbrakt relativt lite tid i arbeid har han ikke rukket å opparbeide seg et like stort kontaktnettverk med mennesker han kan støtte seg på i krevende situasjoner som det de mer erfarne gründerne har. Dermed mangler han også de potensielle mentorene i nettverket sitt. Ved å være en del av inkubatoren vil man få utviklet et kontaktnettverk på en helt annen måte enn om man sitter alene på ”soveromskontoret,” og relasjonen til personer man møter via inkubatorer kan også potensielt vise seg å utvikle seg til en mentorrelasjon. Førstegangsgründere er ikke på leting etter en mentor mener han. De er svært produkt- og utviklingsorienterte, og det å være på leten etter en mentor vil dermed ikke være et tema for dem mener førstegangsgründeren, eller det vil komme langt nede på prioriteringslisten fordi det å få en mentor ikke er den mest prekære oppgaven for gründeren der og da.

Mentor/tidligere gründer uttalte skepsis mot formaliserte mentorordninger for gründerne. Han ser for seg at formelle ordninger passer bedre som interne ordninger innenfor rammene til en stor og etablert organisasjon. Gründerens ustabile og uoversiktlige hverdag gjør at formaliserte ordninger blir for uflexible.

I de uformelle mentorprogrammene som er omtalt og beskrevet ut fra egne intervjuer har gründeren og mentoren hatt en eller annen form for relasjon *før* forholdet mellom dem utviklet seg til å bli et mentor-protésjé-forhold. Det at partene har kjennskap til hverandre fra *før* kan bidra til et godt samarbeid. Dersom man har kjennskap til en person og føler alt ligger

til rette for det, kan man inngå et slikt samarbeid. Om man derimot har kjennskap til en person og føler forutsetningene *ikke* ligger til rette vil man heller ikke inngå et slikt tett samarbeid, noe som kan fungere som en form for kvalitetssikring. Dermed vil man ha en form for kvalitetssikring *før* relasjonen tar form som et mentor-protésjé-forhold. Verken en formell ordnings bevisstgjøring på rammevilkår eller en uformell ordnings kvalitetssikring ved det eksisterende forholdet til partene vil likevel være en garanti for et vellykket samarbeid. Man har ingen garanti for at en, i starten, god relasjon vil vedvare over tid.

Det er svært situasjonsavhengig hvordan et gründer/mentorsamarbeid foregår, og hvordan dette samarbeidet bør legges opp for å få et godt utbytte av samarbeidet. Dermed vil en formell mentorordning i noen tilfeller være det beste alternativet, i andre tilfeller vil en uformell ordning være det beste. En fellesnevner for gründerne i IT-bransjen vil være at deres produkt er innovative produkter i en bransje som hele tiden er i endring. Dermed vil gründerens situasjon og kontekst hele tiden endre seg. Dette gjør at arbeidsmetoden til et mentorsamarbeid også bør være fleksibel. I perioder kan en gründer ha nytte av å bruke mye tid sammen med mentor, mens det i andre perioder vil være mindre bruk for mentorens hjelp. Det kan være vanskelig å forutse når disse periodene med mer og mindre intensivt samarbeid vil oppstå. Dette fører til at det kan være vanskelig eller uten hensikt å planlegge hvordan samarbeidet skal foregå framover i tid. En av kritikkene mot formelle mentorordninger er at disse mentorordningene i for liten grad er fleksible og at de ikke tar hensyn til endrede forutsetninger og kontekster.

Et uformelt mentorprogram er mer fleksibelt enn et formelt mentorprogram. I det uformelle mentorprogrammet er det generelt mer rom for fleksibilitet i arbeidsmengde og arbeidsmetoder. Det gir altså rom for at gründeren og mentoren selv kan finne en arbeidsmåte som er hensiktsmessig for dem, i stede for å følge formelle retningslinjer fra et formelt mentorprogram som kanskje ikke har retningslinjer som er hensiktsmessig i deres situasjon. Det å ha råderett over eget samarbeid var for eksempel en av motivasjonsfaktorene som ble identifisert i Bate og Martinez (2009) sin undersøkelse. I denne studien hadde en del av utvalget vært ”profesjonelle” mentorer tidligere, men de hadde gått lei av de formelle programmene dokumentasjonsplikt og formaliserte prosesser, som de ikke så som hensiktsmessige for å bygge opp en god relasjon til gründeren.

Uformelle mentorordninger styrer altså i stor grad seg selv, og det er opp til gründer og mentor selv å styre utviklingen til relasjonen og samarbeidet. Dette kan bidra til å sikre at samarbeidet foregår på en hensiktsmessig måte, siden gründer og mentor har mye bestemmelsesrett over samarbeidets utforming. Men uformelle mentorprogrammer kan også være svært krevende å opprettholde, i tillegg til å sikre at innsats og utbytte faktisk står i stil til hverandre. Den fleksible og langvarige relasjonen mellom gründer og mentor er et kjennetegn ved den uformelle mentorordningen og også dens styrke. En langvarig relasjon med stor grad av selvbestemmelsesrett vil være positivt ved at man opparbeider et tillitsforhold mellom aktørene. Jo mer tillit og respekt man har til en person, jo større er også sannsynligheten for at man er trygg på at råden den andre personen kommer med faktisk er gode råd.

Intervjuobjektene som argumenterer for at et uformelt mentorforhold er den beste løsningen har likevel ikke et helt uformelt forhold til sin mentor, noe som også er med på å vise at mentoring kan ta mange former og har mange nyanser som varierer fra enkelttilfelle til enkelttilfelle. I de tilfellene som er beskrevet i denne oppgaven beskriver den erfarne gründeren og mentor/tidligere gründer at deres mentor-protésjé-forhold har mange av kjennetegnene til et uformelt mentoropplegg, ved at de treffer hverandre utenfor et mentorprogramms rammer, at de selv bestemmer mer eller mindre formulerte rammevilkår osv. Likevel har mentorene i disse tilfellene en formell interesse i gründerens selskap gjennom eierskap og/eller styreplass. Dette blir beskrevet som en bidragsyter til å opparbeide et godt tillitsforhold. Når begge parter vet at de sitter i samme båt, vet de også at mentorens råd kan få innvirkning på mentorens egne interesser, noe som igjen gjør at begge får tillit til at den andre parten vil det beste for selskapet, og ikke har alternative motiver for de handlingene de gjør.

Hvordan mentorprogrammet er organisert (som en formell eller uformell ordning) vil være med på å forme hvordan mentor-protésjé-forholdet og relasjonen mellom disse er. Organiseringen vil også være en faktor angående hvilke typer konflikter som kan oppstå, og hvordan kunnskapsoverføringen foregår.

5.3. Mellommenneskelige forhold

Når det gjelder hvilke forhold som må ligge til rette for et formålstjenelig mentor-protésjé-forhold finner man flere samsvarende funn i teorien og i datainnsamlingen. Generelt er det viktig at det er et godt personlig forhold mellom de to personene. Knudsen (2001) beskriver at det vil være *noe* som tiltrekker disse to personene til hverandre: en form for felles beundring eller en felles ”tenning” som er utslagsgivende for at samarbeidet i det hele tatt oppstår. Dette er noe som både den erfarne gründeren og mentor/tidligere gründer kommer inn på i løpet av intervjuene. Uten denne felles beundringen vil et mentor-protésjé-forhold ha et dårlig utgangspunkt, og det vil være lite sannsynlig at et samarbeid i det hele tatt vil bli etablert. Førstegangsinntrykket og/eller det inntrykket partene har av hverandre i en tidlig fase vil altså være utslagsgivende for om dette forholdet vil ha potensial til å utvikle seg til et mentor-protésjé-forhold. Grunnlaget for samarbeidet vil altså være basert på faktorer som er utenfor partenes direkte kontroll, og det vil være en grad av tilfeldighet involvert om et forhold mellom to personer kan utvikles til et mentor-protésjé-forhold eller ikke.

Felles for situasjonene til den erfarne gründeren og mentor/tidligere gründer er at de møtte den andre personen, og hadde etablert en relasjon *før* denne relasjonen tok karakteristikkene til et mentor-protésjé-forhold. Hva var det så som gjorde at disse personene valgte å videreutvikle relasjonen til et mentor-protésjé-forhold? Som sagt har ingen av disse har et helt uformelt forhold til den andre parten. Mentorene i begge situasjonene har styreplasser og/eller eierinteresser i gründernes virksomheter. Måten personene møtte hverandre på, derimot, har mange likhetstrekk med uformelle mentorordninger, da de på det tidspunktet ikke hadde formelle bindinger til hverandre. Den erfarne gründeren, for eksempel, beskriver hvordan førsteinntrykket av mentoren var at dette var en person med mye kunnskap og liknende verdier og perspektiver som han selv. Det var dette som utløste nysgjerrigheten til gründeren og som igjen førte til at han valgte å kontakte mentoren. Mentoren/tidligere gründer møtte sin protésjé gjennom et jobbintervju, for deretter å arbeide sammen med denne personen. Sånn sett er det mulig at han har fungert som en mentor for gründeren fra en tidlig fase i relasjonen, men det var likevel ingen selvfølge at relasjonen mellom disse to skulle bli en mentor-protésjé-relasjon.

5.3.1. Personlig kjemi og tillit

For at et mentor-protésjé-forhold skal være velfungerende er det viktig at tillitsforholdet mellom de to er godt. Gründeren må ha tiltro til mentorens kunnskap og gode intensjoner, mens mentoren må ha tro på gründerens ide, kompetanse, læringsvilje og engasjement. Et godt tillitsforhold mellom disse to vil avhenge av mange faktorer, faktorer som til dels er vanskelig eller umulig å styre, som om ”gnisten” og kjemien mellom dem er der.

Et godt tillitsforhold vil også gjøre at en gründer gir mentoren god innsikt i alle sider av produktet og bedriften sin noe som ikke er en selvfølge dersom gründer ikke har tillit til mentor. Dette kommer blant annet av at gründerne, slik et av intervjuobjektene beskriver, ”er svært produktorienterte” og at de har en helt spesiell eierskapsfølelse for sitt produkt, som kan gjøre dem motvillige til å dele informasjon som ikke er patentert. Tillit til hverandre og troen på at mentor vil det beste for gründer og ikke har noen baktanker er en viktig del av et godt mentor-protésjé-forhold og et fruktbart samarbeid. En måte å sikre engasjement fra mentor på er – som i den erfarne gründeren og mentor/tidligere gründeres tilfelle – at mentor har en formell rolle i selskapet til gründeren. De anbefalinger og råd som mentoren gir vil da ha innvirkning på egne interesser.

De 3 intervjuobjektene legger alle vekt på den personlige kjemien mellom individene som en forutsetning for et mentor-protésjé-forhold. Både den erfarne gründeren og til dels mentor/tidligere gründer beskriver den personlige kjemien i sitt mentor-protésjé-forhold som svært godt, og det er også en stor del av grunnen til at de føler samarbeidet har vært og er vellykket. Kjemien mellom personer er vanskelig, eller umulig å predikere eller styre. Dermed vil det være en del ukontrollerbare forutsetninger som er med på å påvirke om et mentorsamarbeid vil være hensiktsmessig eller ikke. Som sagt hadde den erfarne gründeren et godt førsteinntrykk av mentoren og det utviklet seg en god tone mellom disse to i løpet av deres første møter med hverandre. Uten denne gode tonen ville det ikke kunne utvikle seg til et mentor-protésjé-forhold. Den erfarne gründeren forteller om at han har dyp respekt for denne personen, både i bakgrunn av hva han har oppnådd i løpet av sin karriere og som person.

Mentoren/tidligere gründer beskriver hvordan den personlige kjemien mellom han og gründerne har påvirket sitt arbeid med dem. Han er deleier i 5 selskaper, og i 2 av dem har han

tatt en mentorrolle for gründeren. I de selskapene han ikke har en mentorrolle har ikke den gode relasjonen mellom han og gründer vært til stede og i de situasjonene har han valgt å ta en mer passiv rolle. Som Cull beskriver det: “*A mentor might have all the technical skills in the world, but if you don’t get on it’s not going to work* (2006:17).”

5.3.2. Kompetanse

Alle intervjuobjektene uttalte at begge parter i et samarbeid må ha sin egen kompetanse/kapital som han tar med seg inn i samarbeidet. Denne kompetansen må utfylle hverandre, noe som er viktig for å opprettholde et samarbeid. Mentor/tidligere gründer sier for eksempel at en gründer bør ha innsatskapital, mens mentoren bør ha erfaringskapital. Den samtalebaserte metodikken til et mentoropplegg vil være avhengig av at begge parter kan bidra med kompetanse, da det blant annet er faglige diskusjoner som er en viktig del av mentoring. Mentoring forutsetter også et tett samarbeid mellom de to, og dersom en part ikke bidrar med sitt, vil et mentoroppleggs nytteverdi være begrenset. At begge parter føler den andre part har gode innspill å komme med, vil også være en del av det å skape denne gode relasjonen mellom de to som er så viktig. Den uerfarne gründeren snakker i intervjuet om at man ”vil jo ikke ta imot råd fra mennesker man ikke respekterer.” Denne respekten får man for hverandre i løpet av samarbeidet, når man får innblikk i den andre personens verdier og normer, erfaringer, tidligere prestasjoner og liknende.

5.3.3. Konfliktkilder

En god relasjon blir beskrevet som viktig for et formålstjenelig mentor-protésjé-forhold og kunnskapsoverføringen mellom mentor og gründer. Hva kan så være en hindring for å skape en god relasjon? Den gode relasjonen mellom to personer er delvis et ”sjansespill,” men det er jo en del elementer som må være på plass. Er det noen konkrete forhold som kan forhindre en god relasjon, eller ødelegge en god relasjon?

Dersom det ikke er etablert en felles forståelse for samarbeidet mellom mentor og gründer kan dette være en hindring for godt samarbeid. Hvis for eksempel en mentor involverer seg for lite eller for mye i prosessuelle problemstillinger i forhold til det gründeren har forventet kan det føre til en forskjell mellom forventning og faktisk utbytte som igjen kan være delaktig i å styre forholdet og samarbeidet mellom disse to i en negativ retning. En av styrkene til et

formelt mentoropplegg er at de gir gründer og mentor opplæring i å samarbeide, i å få en felles forståelse for hvordan samarbeidet burde foregå osv. Gründerne i utvalget hadde ikke vært gjennom en slik formalisert prosess. Den erfarne gründeren beskrev en prosess mellom seg selv og mentoren der de hadde møtt hverandre, samarbeidet innenfor områder der mentoren har god kunnskap, for så å ende opp med et forhold der graden av kontakt og interaksjon ble mindre etter hvert som gründeren gikk inn i en fase der mentoren ikke hadde like mye å bidra med. Ingen av personene i utvalget svarte at de hadde opplevd det de følte var konflikter i sine mentor-protésjé-relasjoner.

Mentor/tidligere gründer fortalte om at han har en mentorrolle for gründerne i 2 organisasjoner, mens han ikke har inntatt denne rollen for 3 andre gründerne. Han beskrev ikke denne situasjonen som en kilde til, eller et resultat av konflikt, men at det "bare har blitt sånn." Han innså at hans fremtoning, som aggressiv/offensiv kan være medvirkende til at det ikke er blitt utviklet et mentor-protésjé-forhold mellom seg selv og gründerne. Samtidig føler han ikke at gründerne har den nødvendige tilliten til han. Dette kan i seg selv defineres som en konflikt, men det ble ikke beskrevet av intervjuobjektet at han oppfattet det som en konflikt. I denne situasjonen trakk mentoren seg unna før konflikter oppsto. Mangel på tillit og ikke-kompatible personligheter kunne potensielt ført til konflikt dersom gründeren og mentoren likevel hadde forsøkt å inngå i et mentor-protésjé-forhold. Ved å trekke seg unna avverget han altså i så fall konflikten. Førstegangsgründeren argumenterer for at det *må* være et nært forhold, slik som i et mentor-protésjé-forhold, for at konflikter i det hele tatt skal oppstå. "en kaffekopp i ny og ne, der er det ikke mye konfliktmateriale."

Ved at partene i et mentor-protésjé-forhold samarbeider over tid vil det ideelt sett også dannes et personlig forhold mellom de to som gjør at de ønsker at den andre vil lykkes, noe som vil være motiverende for videre samarbeid. Det å jobbe tett sammen over tid krever mye av partene. De må sette av tid og engasjement for å opprettholde samarbeidet, og de må ha god personlig kjemi. Uten god kjemi vil konsekvensen kunne bli at konflikter oppstår, at de slutter å kontakte hverandre og/eller at samarbeidet ikke fører til den positive utviklingen av gründerens ide og forretning, som de begge ønsker. Denne gode kjemien er basert på flere ting. Den erfarne gründeren legger vekt på at partene må ha et felles underliggende verdigrunnlag, de må ha respekt for hverandre. Samtidig må begge føle at de får noe igjen for tiden og energien de legger i arbeidet og de må ha det som mentor/tidligere gründer omtaler

som komplementær kunnskap. Det er imidlertid mange ”hindringer i veien” og stor sjanse for at et mentor-protésjé-forhold *ikke* vil lykkes i følge Knudsen. ”*Sosiologiske studier av mentor-protésjé-forhold viser at relasjonen ofte utvikler seg negativt gjennom faser, fra integrering og kultivering til desillusjon og separasjon eller redefinisjon. Tidlige følelser av entusiasme og tillit erstattes med følelser av skuffelse og noen ganger forakt. (...). Mentor-protésjé-forhold er ikke så helt forskjellig fra kjæresteforhold og venneforhold. Det dreier seg om parforhold, om gjensidighet, utveksling og avhengighet. (Knudsen 2001: 236).*”

I en situasjon der et godt personlig forhold først er etablert vil metodikken til et mentorprogram altså skape nye utfordringer. Det å jobbe nært med en person over tid vil alltid kunne innebære kilder til konflikt og uenighet. Det at disse står hverandre nært vil også kunne forsterke slike konflikter, nettopp på bakgrunn av at kritikk fra en som man respekterer og har et nært forhold til oppfattes mer personlig enn dersom kritikken kommer fra en person man har et mer perifert forhold til. Et mentor-protésjé-forhold er ikke et statisk forhold, men et typisk kjennetegn for mentor-protésjé-forhold er at mentoren er eldre enn Protésjéen og at han gjennom sine erfaringer har opparbeidet seg kunnskap og nettverk som ikke Protésjéen innehar. Målet for et mentoropplegg er å øke gründerens kunnskapsnivå og evne til å løse problemer. Om dette skjer er det i utgangspunktet positivt. Det viser at samarbeidet mellom disse to har hatt en ønsket utvikling og virkning, men det kan også være kilde til konflikt mellom de to (Auster 1984). Om de kommer til et punkt der gründeren føler han ikke har mer å lære fra mentoren kan dette også være et punkt der han også trekker seg mer unna, og ikke involverer mentoren i like stor grad som før. Dersom dette gjøres på ”feil” måte kan det resultere i at mentoren føler seg utelatt, at han føler gründeren er utakknemlig, eller liknende.

Når man tilbringer mye tid med en annen person vil det alltid være kilder til konflikter mellom de to, uavhengig av om de samarbeider som mentor og protésjé, eller av andre grunner tilbringer mye tid sammen i jobbsammenheng eller privat. I et samarbeid mellom gründer og mentor vil gründerens eierskapsfølelse over produktet, og tunnelsyn angående veien videre også være en utfordring. Det er ikke lett for en gründer å bli utfordret til å endre ”barnet sitt,” som førstegangsgründeren formulerte det. Gründeren må også ha tillit til mentoren, til mentorens intensjoner og kunnskap. Dersom gründeren er usikker på hva som er mentorens *egentlige* agenda vil det bidra negativt. Det viste seg i situasjonen til

mentor/tidligere gründer, der gründernes skepsis til mentorens agenda var medvirkende til at et mentor-protesjé-forhold ikke oppsto.

6. Avsluttende drøfting

I denne delen av oppgaven følger et avsluttende drøftingskapittel, hvor problemstillingens spørsmål besvares ved å referere til diskusjonen fra kapittel 5 og knytte funnene fra kapittel 5 opp til problemstillingen. Problemstillingen er:

Hvilke forhold må ligge til rette for et formålstjenelig mentor-protésjé-forhold? Hvordan foregår kunnskapsoverføringen mellom mentor og gründer? Hvilke faktorer kan være fremmende og hemmende for kunnskapsoverføring mellom disse to?

Et mentor-protésjé-forhold mellom en gründer og en mentor kan ta mange former. Det er en stor utfordring å forhåndsdefinere hvordan et slikt forhold *bør* fungere og holdes i gang. Gründeres hverdag og problemstillinger vil variere fra gründer til gründer. Disse forskjellige kontekstene vil føre til at et mentor-protésjé-forhold tar ulik form fra enkelttilfelle til enkelttilfelle. Samtidig vil gründeren og mentorens personligheter, erfaringer, bakgrunner og perspektiver være delaktige i å forme mentor-protésjé-forholdet. Om mentor-protésjé-forholdet er dannet under forutsetningene til formelt eller uformelt mentorprogram vil i stor grad også være med på å forme forholdet. Med så mange variabler er det vanskelig å identifisere *spesifikke* forhold som må ligge til rette i *alle* mentor-protésjé-forhold, og dermed gjøre et hvilket som helst mentor-protésjé-forhold formålstjenelig. Det kan likevel argumenteres for at en del vil la seg identifisere og generalisere til å gjelde de fleste tilfeller.

Videre presenteres fem slike forhold man kan trekke ut av diskusjonen i kapittel 5. Disse fem forholdene er sentrale punkter i både avsnitt 6.1, som tar for seg problemstillingens 1. spørsmål og 6.3, som tar for seg problemstillingens 3. spørsmål. Grunnen til dette er at disse to spørsmålene har mange sentrale aspekter tilfelles. Enkelte forhold som må ligge til rette for et formålstjenelig mentor-protésjé-forhold, er også forhold som må ligge til rette for at kunnskapsoverføringen mellom gründer og mentor skal være god. Faktorer som virker fremmende for kunnskapsoverføringen kan også bidra til et produktivt forhold.

6.1. Hvilke forhold må ligge til rette for et formålstjenelig MPF?

For å besvare spørsmålet i tittelen vil det her bli beskrevet 5 forhold som bør være til stede for at et mentor-protésjé-forhold skal være formålstjenelig, altså ha et ønsket/positivt resultat. Disse 5 er blitt identifisert gjennom egne refleksjoner og tolkninger av funnene fra kapittel 5

For det **første** er det viktig at begge parter er motivert til å nedlegge den *tiden* og de *ressursene* som er nødvendig i dette arbeidet. Dette gjelder både å bruke tid på å etablere et godt mellommenneskelig forhold med ”spilleregler” som er kjent for, og godtatt av, begge parter. Man må også bruke nødvendig med tid og ressurser på selve målet med samarbeidet, som er kunnskapsoverføringen og å bedre gründerens sjanser til å lykkes. Det situerte læringsperspektivet beskriver hvorfor det er så viktig å tilbringe tilstrekkelig med tid sammen. Metodikken til et mentorprogram er et nært samarbeid over en lengre periode, og om ikke gründeren og mentoren tilbringer tilstrekkelig med tid med hverandre i løpet av denne perioden vil mye av vitsen med mentoringen være borte. Det er nettopp denne interaksjonen mellom mennesker som arbeider med konkrete problemer, som skaper arenaen for å utvikle kunnskap i følge dette læringsperspektivet.

For det **andre** må forholdets ”spilleregler,” måten forholdet er bygd opp på og hvordan samarbeidet mellom gründeren og mentoren foregår, være basert på felles antakelser og forståelse. Hvordan disse spillereglene ser ut og hvilken funksjon mentoren skal ta i forhold til gründeren varierer fra enkelttilfelle til enkelttilfelle, det viktige er sånn sett ikke *hvordan* disse reglene og funksjonene ser ut, men at det er enighet om at de er slik de burde være. Disse spillereglene kan ta utgangspunkt i et formelt mentorprogram sin metodikk, eller helt og holdent bli bestemt av gründeren og mentoren selv. Er det et gap mellom, for eksempel, gründerens tolkning av hvordan spillereglene er, og mentorens tolkning vil det kunne føre til at den ene parten føler den andre ikke involverer seg nok. Dette kan skape mistillit, og være destruktivt for samarbeidet.

For det **tredje** er det viktig at mentoren klarer å *identifisere de situasjonene* hvor gründeren faktisk har behov for en samtalepartner. En mentor er til lite hjelp for en gründer dersom mentoren tolker dette feil, og gjør seg tilgjengelig i perioder der gründeren har god kontroll på egenhånd, mens han er utilgjengelig i faser hvor gründeren har behov for mentorens hjelp. Om mentoren ikke behersker dette vil det kunne skape mistillit fra gründerens side fordi han

ikke føler seg forstått eller ”sett” av mentoren. Dette kan også bidra til å skape tvil angående mentorens engasjement og hans generelle evne til å forstå gründerens utfordringer.

For det **fjerde** er det nødvendig at gründeren og mentoren klarer å etablere et godt *tillitsforhold* til hverandre, og at de har *gjensidig respekt* for hverandre. En mentor må, for eksempel, ha respekt for gründerens avgjørelser angående eget selskap og produkt. Samtidig bør en gründer ha tillit til mentorens intensjoner i et formålstjenelig mentor-protésjé-forhold. Dersom gründeren mistenker at mentoren har skjulte/egne agendaer i de rådene han gir råd til gründeren vil dette føre til at gründeren mister fokus, og det vil være skadelig for gründerens tillit til at mentorens råd er gode og i gründerens interesse. Gründeren må altså ha tillit til at mentoren vil det som er best for gründeren, og omvendt.

For det **femte** må det være en *grist*. En felles beundring for hverandre som gjør at forholdet mellom de to i det hele tatt utvikler seg til å bli et mentor-protésjé-forhold. Dette kan for eksempel være at gründeren beundrer det mentoren har oppnådd i sin karriere mens mentoren beundrer gründerens ide og/eller pågangsmot. Denne gnisten og felles beundringen er nødvendig for at mentor-protésjé-forholdet i det hele tatt skal oppstå, men om forholdet skal bestå over tid, er det nødvendig at den felles beundringen utvikler seg til et tillitsforhold mellom de to i løpet av samarbeidets innledende faser.

6.2. Hvordan foregår kunnskapsoverføringen mellom mentor og gründer?

Kunnskapsoverføringen mellom en gründer og en mentor er basert på at gründeren er *den lærende*, mens mentoren besitter kunnskap i form av erfaringen han har opparbeidet seg gjennom sitt yrkesaktive liv. Metodikken til et mentorprogram er at gründeren og mentoren har kontakt med hverandre over tid. En av rollene til en mentor er samtalepartneren/sparringspartneren der gründeren har en person som han kan lufte ideer hos, og rådføre seg med. Samtidig kan mentoren utfordre gründeren til å se saker fra et annet perspektiv, og utvide gründerens horisont og handlingsrom. Dersom gründeren for eksempel har en tid foran seg med mange store utfordringer kan mentoren hjelpe gründeren med å prioritere de mest kritiske utfordringene, de som potensielt kan føre til kriser. Om gründeren er i ferd med å ta – i mentorens øyne – feil avgjørelser, kan mentoren gjennom samtale styre

gründeren i riktig retning. Mentoren kan altså sørge for at gründeren prioriterer de riktige områdene ved driften.

Ved å ha løpende kontakt over tid kan hyppigheten av interaksjon mellom disse to variere avhengig av utfordringene gründeren står ovenfor. Læringsprosessen til gründeren foregår ved at han har en person tilgjengelig *når* han trenger det. Når han står ovenfor konkrete situasjoner der han mener mentorens hjelp i form av vurderinger og råd vil være verdifull kan han kontakte mentoren. Dette fører til at kunnskapen en gründer tilegner seg er relevant der og da, og det blir lett å relatere kunnskapen til den konkrete situasjonen han står ovenfor. Samtidig vil gründeren raskt se (konkrete) resultatene av sine valg og handlinger, noe som er gunstig når gründeren skal vurdere hva som ble gjort riktig og galt i den gitte situasjonen.

Spørsmålet da blir om kunnskapen gründeren tilegner seg kan overføres til andre situasjoner? Det situerte læringsperspektivet og tokretslæringen argumenterer for at kunnskap som blir tilegnet på denne måten kan overføres på to vis. For det første vil personer som tilegner seg prosessuell kunnskap i én situasjon kunne benytte denne kunnskapen i andre liknende situasjoner senere. For det andre lærer man noe av selve læringsprosessen. Man ”lærer å lære.” Når man på et senere tidspunkt står ovenfor en ny utfordring vil man kunne utnytte kunnskap man tilegnet seg om hvordan man bør gå fram for å løse problemet. Det situerte læringsperspektivet argumenterer også for at det alltid foregår læring i sosiale situasjoner, som for eksempel mellom en gründer og en mentor. Kunnskapsoverføringen mellom gründeren og mentoren bygger på at disse to skaper en læringsarena der mentoren fungerer som en samtalepartner som kan stille spørsmål som gjør at gründeren får en videre horisont og et bredere spekter som grunnlag for sine refleksjoner, enn om han kun hadde hatt sine egne (begrensede) erfaringer og perspektiver tilgjengelig i sine vurderinger.

Kunnskapsoverføringen mellom gründer og mentor er avhengig, blant annet, av at de 5 forholdene som er beskrevet i avsnitt 6.1, motivasjon til å legge tid og resurser i samarbeidet, at det er enighet angående forholdets rammevilkår, at mentoren klarer å identifisere når gründeren har behov for hjelp, at partene har tillit og respekt til hverandre og at det er en gnist/felles beundring mellom de to. Disse 5 forholdene må være til stede for at arenaen for kunnskapsoverføring mellom gründer og mentor i det hele tatt skal oppstå.

Om disse 5 forholdene ligger til rette, og gründeren og mentoren ellers har kommet fram til arbeidsmåter som passer for dem, og forholdet mellom partene er godt vil altså læringsprosessen og kunnskapsoverføringen ta form av en ”læringsreise,” der samarbeid over tid er grunnlaget for læringen. Nøyaktig hvordan kunnskapsoverføringen skjer i et mentor-protésjé-forhold vil variere fra tilfelle til tilfelle, en mentorordning skaper en arena der kunnskapsoverføringen kan skje. Målet med et mentorprogram er å bedre gründerens kunnskap, slik at gründeren med tid vil stå bedre rustet til selv å løse problemer han står ovenfor. Dette kan gründeren gjøre ved å trekke på tidligere erfaringer, ved å utnytte kunnskapsrike personer i sitt nettverk, eller en kombinasjon av dette. Et vellykket mentorprogram bør utstyre gründeren med de ”verktøyene” han trenger for å ta gode og gjennomtenkte avgjørelser, samtidig som gründeren bør kunne prioritere de mest kritiske oppgavene, og også forutse *når* slike kritiske situasjoner er i ferd med å oppstå. På denne måten blir gründeren mer og mer selvstendig i løpet av samarbeidet med en mentor, det at gründeren hele tiden blir ”flinkere og flinkere” kan føre til en bratt læringskurve i starten av forholdet, som blir mindre bratt etter hvert.

6.3. Hvilke faktorer kan være fremmende og hemmende for kunnskapsoverføring?

Metodikken til et mentorprogram gjør at kunnskapsoverføringen er avhengig av et godt mellommenneskelig forhold mellom mentoren og gründeren. I avsnitt 6.1 er 5 forhold som er delaktige i å sikre et godt forhold mellom disse to personene beskrevet. I denne delen presenteres forhold som kan fremme eller hemme at disse 5 forholdene blir etablert, og som dermed er med på å sikre eller ødelegge for at en arena for læring oppstår. Mentorens kompetanse og kontekstuelle forhold og rammevilkår som kan sikre eller ødelegge for arenaen presenteres også. Dette 3. spørsmålet i problemstillingen kan sees i nær sammenheng med det første, da et formålstjenelig mentor-protésjé-forhold er avhengig av at faktorer som er fremmende for kunnskapsoverføringen er til stede.

Under det første og andre punktet i avsnitt 6.1 står det at det er viktig å tilbringe tilstrekkelig med tid sammen, og også å etablere en felles forståelse for rammevilkårene til mentorsamarbeidet. Slike rammevilkår kan være etablert på flere måter. I formelle mentorordninger er gjerne mentorsamarbeidets varighet gitt, samtidig som at en del faste møter er avtalt på forhånd. Gründeren og mentoren vil også ofte bli oppmuntret til å formulere

konkrete mål for samarbeidet, og hva slags problemstillinger samarbeidet skal omhandle. Uformelle mentorordninger er mer fleksible, og det er opp til gründeren og mentoren å utarbeide rammevilkårene for samarbeidet.

Som vist i intervjuene med gründerne som er foretatt i arbeidet med denne oppgaven blir ikke rammevilkår alltid formulert og vedtatt i uformelle ordninger, men eksisterer mer som en felles forståelse. En faktor som kan være hemmende for kunnskapsoverføringen vil da være at den *felles* forståelsen av arbeidets rammevilkår ikke er til stede. Om, for eksempel, gründerens forventninger til graden av interaksjon mellom de to ikke blir oppfylt kan gründeren føle at mentoren ikke er engasjert nok i samarbeidet, noe som igjen kan føre til at han ”gir opp” å involvere mentoren i beslutningsprosesser og som ressursperson som gründeren kan rådføre seg med. Dersom gründeren ikke viser engasjement i samarbeidet vil det kunne få samme utfall. En mentor kan da ta en passiv rolle til samarbeidet dersom han mener at gründeren ikke involverer han nok i beslutninger, og tar hyppig nok kontakt til at mentoren klarer å holde seg oppdatert på de utfordringene gründeren står ovenfor. For lite interaksjon mellom partene, og uklare regler for samarbeidet vil altså være hemmende for kunnskapsutviklingen til gründeren.

Under det tredje punktet i avsnitt 6.1 er det beskrevet at mentoren må være flink til å identifisere *når* gründeren trenger hjelp. Et mentorprogram kan ta en form der det i perioder er mye interaksjon mellom gründer og mentor, mens det i andre perioder er lite kontakt mellom disse to. Det at det i perioder er lite kontakt trenger ikke i seg selv å hemme kunnskapsutviklingen til gründeren. Det kan derimot være problematisk dersom grunnen til lite interaksjon er at mentoren ikke makter å identifisere de periodene da gründeren faktisk trenger hjelp, eller dersom mentoren ikke har mulighet til å ta seg tid til gründeren i disse periodene. Situert læring foregår i sosiale situasjoner og i arbeid med reelle problemstillinger. Dermed vil fraværet til en mentor i disse periodene hemme kunnskapsutviklingen til gründeren.

Det fjerde forholdet som er omtalt i avsnitt 6.1 er *tillit* og *gjensidig respekt*. Tillit ble i alle intervjusituasjonene omtalt som en av, om ikke den viktigste siden ved et vellykket mentor-protésjé-forhold. Begge parter må føle at den andre er til å stole på, samt føle seg sikre på at den andres egenskaper og intensjoner er gode. Det er tidligere i oppgaven blitt argumentert for

at verken en gründer eller en mentor vil inngå i et samarbeid der den andre parten ikke er til å stole på. Dermed vil det i starten av mentor-protésjé-forholdet være en tro på at den andre er til å stole på og man vil ha tillit til den andre. Den gjensidige beundringen og ”gnisten” som partene har til hverandre i starten av et mentorprogram, og som blir omtalt i forhold nr. 5 i kapittel 6.1. kan sees i sammenheng med et godt tillitsforhold og gjensidig respekt. Denne beundringen kan styrke respekten man har ovenfor den andre parten, mens en manglende beundring kan gjøre at man ikke synes det vil være så interessant å jobbe med personen, selv om man har respekt for personens oppnådde resultater.

Mellommenneskelige relasjoner er ikke statiske. Et – fra starten av – godt tillitsforhold der partene beundrer hverandre kan ødelegges etter hvert som samarbeidet utvikler seg. Det kan være at gründeren/mentoren feilvurderte den andre parten i startfasen, eller at konflikter mellom de to i en senere fase av samarbeidet har ødelagt tillitsforholdet. Hånd i hånd med dette kan respekten for den andre avta i løpet av en konflikt. En slik situasjon kan være hemmende for kunnskapsoverføringen. For å sikre et godt mentor-protésjé-forhold og en produktiv læringsarena vil det derfor være viktig at partene har et forhold seg imellom der de er komfortable med å ta opp ting de føler er problemområder ved samarbeidet på et tidlig tidspunkt, *før* det fører til at tilliten til den andre svekkes.

Mentorens erfaring og kunnskap er en stor del av den kompetansen han bidrar med i forholdet med gründeren. Dersom mentoren ikke har god kunnskap innen et område hvor han veileder gründeren vil det kunne føre til at dårlige råd blir kommunisert, noe som igjen kan skade både gründerens selskap og gründerens forhold til mentoren, og på den måten hemme kunnskapsoverføringen. Mentoring stiller altså høye krav til mentoren, og selv om et samarbeid mellom gründer og mentor blir sett på som positivt av intervjuobjektene, kan mentoring også være negativt for gründerens utvikling ved at mindre gode eller til og med feil råd blir gitt. Ved å være den mindre erfarne parten kan det være vanskelig for en gründer å identifisere dårlige råd før det ”er for sent å snu” og skaden allerede er gjort. De høye kravene til mentoren vil føre til at en gründeres samarbeid med en mentor har ulik nytteverdi fra enkelttilfelle til enkelttilfelle.

En mentor bør ha gode pedagogiske evner. Mentoren må kunne formidle sin kunnskap på en måte som gründeren forstår. Det er ikke til hjelp for gründeren å ha en mentor med mye god

og relevant kunnskap, dersom mentoren ikke er dyktig til å formidle kunnskap på en måte som gjør at gründeren får utbytte av kunnskapen. Om en mentor ser et ”skjær i sjøen,” at gründeren er i ferd med å ta avgjørelser som er skadelige for gründerens framtid må mentoren klare å argumentere for sin sak på en overbevisende måte. Dette vil si at mentorens pedagogiske evner er med på å fremme eller hemme kunnskapsoverføring.

Formelle og uformelle ordninger har begge sine styrker og svakheter. En formell ordning kan bidra med matching av gründer og mentor, bevisstgjøring på hva gründeren trenger hjelp med, pedagogisk opplæring av mentoren, og som nøytral tredjepart som kan megle om det blir konflikter. På den andre siden kan formelle ordninger ha en metodikk som ikke passer alle gründerne. De formelle rammene kan oppfattes som for rigide og lite hensiktsmessige for gründeren og mentoren. En uformell ordnings styrke er at gründeren og mentoren står fritt til å utvikle arbeidsmetoder, en samarbeidsmetode og en læringsarena som er hensiktsmessig for dem uten ”forstyrrende” innspill fra en tredjepart. Den frie formen som karakteriserer en uformell ordning krever mye av gründeren og mentoren. Siden de selv må ”finne ut av alt” når det gjelder samarbeidet er det en fare for at arbeidsmetodene som velges er noe tilfeldig valgt, fordi det ikke har vært en refleksjonsprosess og diskusjon angående hvordan samarbeidet skal fungere. Det bygger dermed mer på hvilke forventninger individene har til hvordan samarbeidet vil se ut i fremtiden, enn en felles enighet om samarbeidets oppbygning. Om disse forventningene/antakelsene ikke blir innfridd vil konflikt kunne oppstå, noe som kan være skadelig for kunnskapsoverføringen. Uinnfridd forventninger, eller en gründerens urealistiske forventninger kan dermed hemme kunnskapsoverføring.

Alle samarbeid som foregår mellom gründer og mentor er forskjellige. Gründerens og mentorens personlighet, deres kunnskap og kompetanse, hvor mye tid de har mulighet til å sette av til samtaler og forventninger til samarbeidet er noen av forholdene som er med på å forme samarbeidet. Verken konteksten eller det mellommenneskelige forholdet er statisk. Dette fører til at et samarbeid kan ”ta mange veier” i løpet av samarbeidet. Denne oppgavens mål har vært å identifisere forhold som kan bidra til å sikre et formålstjenelig samarbeid mellom en gründer og en mentor. For å oppnå dette målet er litteratur angående emnet blitt undersøkt, andre empiriske undersøkelser er blitt studert og det er blitt foretatt egne intervjuer.

Metodikken til et mentorprogram, ved å ha tett samarbeid over tid gjør at det første og tredje spørsmålet i problemstillingen er knyttet til hverandre. Om forholdene som må være til stede for et godt mentor-protésjé-forhold er til stede er det i seg selv en fremmede faktor for kunnskapsoverføringen. Samtidig kan et nært forhold mellom to personer være krevende, og dermed kan faktorer som er hemmende for kunnskapsoverføringen også føre til at de nødvendige forholdene som må ligge til rette for et godt mentor-protésjé-forhold ikke vil bli utviklet.

For at et mentor-protésjé-forhold skal være fruktbart er et godt tillitsforhold og gjensidig respekt viktige faktorene som er avdekket i denne oppgaven. Dette er faktorer som er vanskelige å styre, og opparbeidelsen av tillit og respekt er noe som vil variere fra enkelttilfelle til enkelttilfelle. Det finnes formelle mentorordninger som forsøker å legge rammevilkårene til rette for at et mentor-protésjé-forhold skal ha et så godt utgangspunkt som mulig, men selv med deltakelse i et slikt opplegg er det mye opp til gründeren og mentoren selv å arbeide for at denne relasjonen skal fungere. I tidlige faser av et slikt mellommenneskelig og nært samarbeidsforhold er det usikkert om forholdene ligger til rette for å starte et samarbeid. Den nære relasjonen i dette forholdet er også kilde til mange potensielle konflikter i løpet av samarbeidet.

7. Konklusjon

I denne oppgaven har jeg via litteratur og egne intervjuer og refleksjoner besvart problemstillingen: *Hvilke forhold må ligge til rette for et formålstjenelig mentor-protésjé-forhold? Hvordan foregår kunnskapsoverføringen mellom mentor og gründer? Hvilke faktorer kan være fremmende og hemmende for kunnskapsoverføring mellom disse to?* I løpet av mitt arbeid med å besvare denne problemstillingen har det vist seg at en *gründer* ikke er en ensformig gruppe med mennesker og at de dermed står ovenfor ulike utfordringer og kontekster, noe som igjen resulterer i at en *mentor*, og en mentors roller og oppgaver varierer fra situasjon til situasjon. Dette gjør at det i stor grad er opp til gründeren og mentoren å selv forme samarbeidet slik at det foregår på en måte som er hensiktsmessig i deres tilfelle.

Felles for mentor-protésjé-forholdet i et mentoropplegg er at begge parter er kunnskapsrike, men at mentoren er en eldre person med mer erfaringskunnskap enn gründeren. Gründeren på sin side, har ekspertkunnskap angående forretningsideen eller produktet han har utviklet. For å få til et godt samarbeid i et forhold mellom to mennesker er det en del faktorer som må være til stede uavhengig av gründerens utfordringer og kontekst. Det viktigste er at det er et godt tillitsforhold mellom gründeren og mentoren. Dersom tilliten mellom disse to ikke er god i startfasen kan øke sjansen for konflikter senere i forholdet, eller det kan resultere i at et mentor-protésjé-forhold ikke oppstår i det hele tatt. Samtidig kan konflikter som oppstår i senere faser av samarbeidet være ødeleggende for et, fra starten av, godt tillitsforhold.

For å unngå ødeleggende konflikter – som hindrer kunnskapsoverføringen – som er basert på en ubalanse mellom forventinger og faktisk utbytte for gründeren er det viktig å, i en tidlig fase av forholdet, utvikle ”spilleregler” for hvordan samarbeidet skal foregå. Disse spillereglene er rammevilkår der mentoren og gründeren når en felles enighet angående tidsbruk, hyppighet av møter, områder samarbeidet skal omhandle osv. Slike rammevilkår kan diskuteres åpent, formuleres og skrives ned. De kan også oppstå og eksistere som et sett med uskrevne regler og normer, som blir ivaretatt av en felles forståelse, eller antakelser av disse reglene og normenes innhold. En potensiell kilde til konflikt vil i så fall være dersom den felles forståelsen av rammevilkårene (regler og normer) viser seg ikke å være samstemt.

En mentorordning krever mye av mentoren. For at en gründer skal se nytten av et samarbeid med en mentor, må mentoren må ha tid til å bidra med sin kunnskap og innsikt. Han må kunne formidle kunnskapen sin på en god måte og kunnskapen han formidler må være anvendelig for gründeren. Om en mentor ikke kan sette av tid til gründeren, eller om han kommer med dårlige råd fordi han har manglende kunnskap vil det føre til at gründeren ikke får maksimal nytte av samarbeidet, eller han kan, som et ytterpunkt, få råd som er så dårlige at de er skadelige for gründerens framgang. Det er altså en del som kreves av mentoren utover det å *besitte* kunnskap. Han må også kunne ta i bruk kunnskapen sin for å hjelpe gründeren og han må kunne formidle kunnskapen på riktig måte. Formelle mentorordninger har ofte en eller annen form for oppstart eller kick of, der de fokuserer på å formidle rammevilkår for samarbeidet, kurse mentor og gründer i samarbeid og lære mentoren pedagogiske evner. En formell mentorordning kan dermed være nyttig i mange situasjoner for å forhindre at mentor og gründer faller i kjente feller. Likevel bør selve samarbeidet mellom mentor og gründer ha en del av karaktertrekkene ved en uformell mentorordning, ved at samarbeidet bør være fleksibelt nok til at gründeren og mentoren har mulighet til å opprette samarbeidsmetoder som passer i deres spesifikke situasjon.

Grunnen til at samarbeidet mellom gründer og mentor bør ha trekk fra uformelle ordninger er at de opererer i et oversiktlig landskap. Hvordan samarbeidet mellom disse to bygges opp er vanskelig å definere og planlegge på en formell mentorordnings oppstartssamling. En uformell mentorordnings styrke er at det er godt utformet for å takle et slikt uoversiktlig landskap. Ved å jobbe tett sammen vil en mentor og gründer gå løs på (de ofte uforutsette) problemene *når* de oppstår. Dette hjelper gründeren å lære, ved at han må takle konkrete problemer i stede for å kurses i abstrakte begreper. Det situerte læringsperspektivet som er omtalt i teoridelen viser hvordan kunnskapen utvikles i slike reelle situasjoner via sosial interaksjon, i dette tilfellet mellom gründer og mentor. Mentoren, som en eldre og mer erfaren person kan også identifisere kritiske situasjoner før gründeren selv oppfatter dem. Dermed kan mentoren advare gründeren og styre gründerens fokus slik at han prioriterer de oppgavene som, der og da, er mest kritiske.

Forholdet mellom en gründer og hans mentor er ikke statisk. En gründer utvikler hele tiden sin kunnskap og tilegner seg ny kunnskap. Om et mentoropplegg har vært vellykket vil et resultat av samarbeidet være at gründeren i større grad enn tidligere er kvalifisert til å ta

avgjørelser på egenhånd og at han dermed i mindre grad enn før har behov for mentorens hjelp. Dette kan føre til konflikter i en oppløsningsfase av forholdet der mentoren føler seg oversett, eller at gründeren føler frustrasjon fordi han ikke føler han får nye impulser av mentoren.

Et mentorprogram kan være en god måte for en gründer å tilegne seg ny kunnskap på. Metodikken ved oppfølging over tid gjør at gründeren kan få kunnskap om og i reelle situasjoner, når situasjonene oppstår og også lære riktig *framgangsmåte* for å løse problemer slik at lærdommen blir overførbart til andre situasjoner. Det tette samarbeidet mellom gründer og mentor kan på den andre siden være krevende, og det er ikke i alle tilfeller at et samarbeid med en mentor vil være det riktige valget for gründeren. Konflikter oppstår i tette relasjoner, men den tette relasjonen er også en av grunnsteinene i et mentorprogram. Bevisstgjøring på samarbeidets rammevilkår i en tidlig fase, samt opplæring av mentorens pedagogiske evner kan være medvirkende til å forhindre at samarbeidet får tar en negativ vending. Samtidig må aktørene ha en god personlig kjemi og tillit til hverandres engasjement, kunnskap og agendaer.

Videre forskning

Det er mange temaer som kan være interessante å se nærmere på innenfor området: gründers bruk av mentor. Noen forslag til spørsmål som kan forfølges er:

- Mentorens motivasjon. Hvorfor bli mentor?
- Sammenlikninger av forskjellige formelle mentorordninger. Hva fungerer godt og mindre godt i disse ordningene?
- Coaching/veiledning/konsulent Vs mentor. Hvilke forskjeller og likheter er det ved samarbeidet og læringsutbyttet når en gründer samarbeider med disse gruppene?
- Kvantitative undersøkelser der man får et større utvalgs tanker på fordeler og ulemper de har hatt ved mentorordninger.
- Sammenlikning av gründere i forskjellige bransjer, og bransjespesifikke trekk som kan gjøre mentoring ekstra formålstjenelig.

8. Referanser

- Auster, Donald. (1984). '*Mentors and Protégés: Power-Dependent Dyads**' in Sociological Inquiry Vol. 54 Issue 2. Pages 106-231
- Bate, S. & Martinez D. (2009). '*Supporting regeneration through new micro business support – helping entrepreneurs 'learn to learn' through a new mentor initiative.*' Publisert på nettsidene til University of Central Lancashire (18.07.2009).
(www.uclan.ac.uk/scitech/knowledge_transfer/files/sci_doc_ktru_papersSupportingRegenMicroBusiness.pdf). Sist besøkt: 12.10.2009
- Billett, Stephen. (1994) '*situated learning – a workplace experience*' in Australian Journal of Adult and Community Education Vol. 34 pp 112.
- Cassell, C. & Symon, G. (1994). 'Ch. 1: Qualitative Research in Work Contexts' in Qualitative Methods in Organizational Research. A practical guide. Sage Publications Ltd.
- Clegg S., Kornberger M. og Pitsis T. (2005) '*Managing and organizations. An introduction to theory and practice*' Sage, London
- Cull, John. (2006) '*Mentoring young Entrepreneurs: What Leads to Success?*' in International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Vol. 4, No.2, Autumn 2006
- Deakins D., Graham L. Sullivan R. og Whittam G. (1998). '*New venture support: an analysis of mentoring support for new and early stage entrepreneurs*' in Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 5, No.2, 1998
- Fivelstad E., Bakka. J. og Nordhaug O. (2004). 'Organisasjon og ledelse – strukturer, prosesser, læring og kultur' 4. Utgave. Cappelen akademiske forlag, Oslo
- Forsythe, D. (1999): '*It's Just a Matter of Common Sense: Ethnography as Invisible Work,*' Journal of Computer-Supported Cooperative Work. vol. 8, no. 1-2, pp. 127-145.

Illeris K. (2000). 'Tekster om læring' Roskilde universitetsforlag, Frederiksberg

King, Nigel. (1994). 'Ch. 2: *The qualitative Research Interview*' in Cassel, C. & Symon, G. *Qualitative Methods in Organizational Research. A practical Guide*. Sage Publications Ltd.

Klein H., Myers M. (1999). '*A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems*' in MIS Quarterly, Vol. 23, No 1, pp 67-94

Knudsen, Harald (2001). '*Mentor. Om å få frem det beste I et annet menneske.*' Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Kvale, S. (1983). '*The qualitative research interview: a phenomenological and a hermeneutical mode of understanding.*' In: Journal of Phenomenological Psychology, 14:171-196

Lave J. & Wenger E. (2003) '*Situert læring og andre tekster.*' Hans Reitzels forlag, København

Mathisen, P. (2008) '*Mentor – Om mentoring i teori og praksis*' Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen

Mayoux. L. (2001). Qualitative methods.

<http://www.proveandimprove.org/new/documents/QualMethods.pdf> (sist besøkt 16.11.2009)

Mintzberg, H. (1989). '*The Innovative Organization*' in: On Management. Inside our strange World of Organizations. Free Press, NY

Myers, Michael D. and Avison, David (2002). '*An introduction to qualitative research in information systems.*' In, Qualitative research in information systems: a reader., Sage, 3-12.

Schocket, Melanie & Haring-Hidore (1985). '*Factor Analytical Support for Psychosocial and Vocational Mentoring Functions*' in Psychological Reports Vol 57, 627-630

Sullivan, Robert (2000). 'Entrepreneurial learning and mentoring' in *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 6, No 3, pp. 160-175

Vedlegg

Intervjuguide Gründere.

Innledende spørsmål:

- **Kan du fortelle litt om din gründeride og ditt gründerselskap?**
 - o Hvor lenge har du/dere holdt på med å utvikle dette selskapet?
- **Har du vært i kontakt med formelle mentorprogrammer?**
- **Fikk du forskjellige perspektiver fra de forskjellige organene eller "overlapper" de hverandre i stor grad?**

- **Generelt, hvor godt/dårlig mener du tilbudet gründere har for å få hjelp er?**
 - Hva mangler?
 - Hva kunne vært bedre?
- **Er det noen form for hjelp du vet du ville hatt bruk for, men som ikke finnes?**
 - o Er det noen form for hjelp som du vet finnes, men som du ikke har tatt utnytte av?

OM samarbeidet med mentor

- **Fortell litt om din mentor.**
 - o Hva er mentors bakgrunn?
 - Jobb
 - Har han hatt mentorfunksjoner tidligere?
 - Er han en tidligere gründer?
 - o **Hvordan fikk dere først kontakt?**
 - Via et organisert opplegg, som springbrett eller liknende?
 - Utenfor formelle rammer?

- **kan du fortelle litt om hvordan dere ble enige om å samarbeide.**
 - *Hvem tok initiativet*
 - *Skjedde det første gang dere møttes, eller ved senere kontakt?*
 - *Hvordan var prosessen med at denne personen ble involvert?*
 - o **Hvor lenge har samarbeidet vart?**
- **Hadde dere noen formulerte rammevilkår for samarbeidet?**
- **Får mentoren noe konkret ut av samarbeidet?**
 - o Eierskap
 - o Styreplass
 - o Finansiell godtgjørelse
- **OM dere møttes via et formelt mentoropplegg; hvilke rammer ble lagt til grunn av arrangørene?**
 - o Varighet av samarbeid
 - o Hva slags arbeidsoppgaver skulle samarbeidet innebefatte?

- Var det noe kursing i *hvordan* man skal samarbeide?
- **Hva ser du som den største fordel du har hatt av å ha en mentor?**
 - **Har ditt samarbeid med mentor endret karakter i løpet av samarbeidet?**
 - Større/mindre grad av interaksjon?
- **Hva ser du som de største utfordringene ved et mentorsamarbeid?**
 - Nå i ettertid, er det noe du ville gjort annerledes om du skulle inngått et nytt samarbeid med en mentor?
- **Hadde du noen forventninger angående samarbeidet med mentor som ikke har blitt oppfylt?**
- **Har det vært noen konflikter/større uenigheter mellom deg og mentor?**
- **Hvor stor påvirkningskraft har mentor over beslutninger som angår bedriften?**
- **Har du hatt flere mentorer?**
- **Hva mener du er de største fordelene du har hatt ved å ha tilgang til en mentor?**

Kunnskapsoverføring

- **Hva slags hjelp har mentor tilbudt deg?**
 - **Føler du at mentor, først og fremst, har gitt deg et overblikk over marked, markedsføring og lignende eller spesifikke råd i konkrete situasjoner?**
 - Føler du at du kan bruke mentorens hjelp i en spesifikk situasjon og bruke det du lærte i den situasjonen når du står ovenfor nye utfordringer?
- **Involverer mentoren din deg i sitt kontaktnettverk?**
 - På hvilken måte?
- **Føler du at du selv kan ta kontakt med mennesker i mentors nettverk, eller går det "via" mentoren?**
- **Har du en følelse av at mentor har vært villig til å dele alle aspekter av sin kompetanse med deg, eller har han "holdt noe tilbake?"**