

KAPITTEL 8

«Vi vil børste vekk asken, men holde liv i ilden.» En kvalitativ studie av et mentorprogram for unge idrettsledere¹

Birthe Kåfjord Lange

Hoyskolen Kristiania

Hans Erik Næss

Hoyskolen Kristiania

Abstract: Norwegian sports today are characterized on the one hand by a need to innovate organizationally and rethink current practices, and on the other hand to respect national traditions and values of sporting culture. This dual responsibility poses a particular challenge to sports leaders of tomorrow. Whereas other studies have examined sports management education or sports leadership qualities as solutions to this challenge, this chapter examines the potential of a mentoring program to improve leadership skills. It draws upon qualitative interviews with participants, mentors and organizers of the 2019/2020 Mentor Program for Young Sport Leaders offered by the Norwegian Federation of Sports (NIF) and the Norwegian Association of Student Sports (NSI). Our findings reveal that this program enables young sports leaders to become more aware of their personal strengths and weaknesses. At the same time, the transfer value they represent to the organization is conditioned by prior experience, attendance motives and mentee-mentor relations. Consequently, this program reproduces known pros and cons found in earlier research on mentoring programs, yet offers something new in the sense that it allows young leaders to be part of the solution to issues in Norwegian sports by defining the relevant problems.

Keywords: mentoring, sport, organizational ambidexterity, young leaders

¹ Takk til Norges idrettsforbund (NIF) og Norges studentidrettsforbund (NSI) for tilrettelegging og inkludering av dette forskningsprosjektet i mentorprogrammet.

Sitering av denne artikkelen: Lange, B. K. & Næss, H. E. (2020). «Vi vil børste vekk asken, men holde liv i ilden.» En kvalitativ studie av et mentorprogram for unge idrettsledere. I J. Bastesen, B. K. Lange, H. E. Næss & A. N. Thon (Red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (Kap. 8, s. 207–230). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch8>
Lisens: CC-BY 4.0.

Introduksjon

Å lede i idretten i dag handler om mer enn forvaltning av «den norske idrettsmodellen» – det vil si måten å organisere forholdet mellom stat, idrettsorganisasjoner, marked og frivillig sektor. Ledere skal fremdeles drive sine respektive forbund, kretser eller lag effektivt og til det beste for medlemmene i tradisjonell forstand, men de forventes også å ta ansvar for å sikre nytenkning og bedre tilpasning til idrettens endrede omstendigheter. Et eksempel er «Moderniseringsprosjekt» i regi av Norges idrettsforbund (NIF). Det peker på hvordan «den norske idrettsmodellen» utfordres om ikke norsk idrett tenker annerledes om organisering og ledelse, tydeliggjøring av ansvar og hovedoppgaver innenfor ulike organisasjonsledd, digitalisering av idrettsengasjement, og ikke minst frivillighetens rolle.

Dette kapitlet utforsker hvordan dette dobbeltansvaret for å både sikre effektiv drift og forvaltning av tradisjoner på den ene siden og å sikre nødvendig innovasjonsevne og nyskaping på den andre siden kan imøtekommes. Vårt fokus er på ledere og ledelse, ettersom økende profesjonalisering av norsk og internasjonal idrett innebærer store organisatoriske endringer både på klubb- og forbunds nivå. Samtidig er idretten som integrasjonsarena og verdiformidler i samfunnet i endring. I praksis betyr dette økte krav til rutiner, etterprøvbarehet og gjennomsiktighet fra både eksterne kontrollorganer og interessenter. Rundt idrettskonkurransene ser vi store endringer blant annet når det gjelder forholdet mellom kommersialisering og frivillighet, kontraktsforhold og tillit, samt hva som skal til for å oppnå relasjonsbygging i et kulturelt mangfoldig samfunn (Hanstad, 2019; Næss, 2019).

For å møte denne utviklingen, og være i forkant av den, satte Norges idrettsforbund (NIF) og Norges studentidrettsforbund (NSI) i gang et mentorprogram for unge idrettsledere med oppstart av første kull 2018/2019. Motivet for å opprette programmet er ifølge organisatorene å skape en arena hvor deltakerne opplever personlig utvikling og får faglig påfyll, samtidig som det legges til rette for nettverksbygging.² Tjue delta-

² Her bygger vi også på *Mentorhefte – Faglig innhold, rammer og praktiske verktøy for Mentorprogrammet for unge ledere 2019/2020*, som deles ut til deltagerne og ble gjort tilgjengelig for oss av programarrangørene.

kere mellom 19 og 29 år, som enten har verv i studentidretten eller idretten for øvrig, får tildelt hver sin erfarne mentor som de forplikter seg til å gjennomføre 5–10 møter med i løpet av programmet. I tillegg samles alle deltakerne til tre helgesamlinger fordelt ut over en periode på 7 måneder. Et overordnet mål er å gi deltakerne mulighet til å utvikle seg som ledere i samspill med sin mentor.

Bakgrunnen for programmet er ifølge arrangørene en komprimert og mer kostnadseffektiv videreføring av et tidligere tilbud i regi av NIF og Norges idrettshøgskole, som ble avsluttet i 2017.³ Nyvinningen var å distansere seg fra det forrige tilbudets utdanningsbetingelser (det ga studiepoeng), og i stedet fokusere på samtidsutfordringer for unge ledere med verv i idretten. Dermed følger NIF/NSI ideen om å bruke mentorprogrammer som «inngrep» i individuelle karrierestiger som verktøy til videre organisasjonsutvikling (Comeaux, 2010). Programmet er utarbeidet i samarbeid med ekstern, profesjonell tilbyder av mentorprogrammer og lederutvikling, og er delt i tre temaer: 1) meg som leder og oppstart mentoring; 2) å lede gjennom andre; 3) ledelse av organisasjoner og avslutning mentoring. Basert på kvalitative intervjuer med både programutviklere, mentorer og mentee-er om disse temaene, baserer vi kapitlet på tre forskningsspørsmål:

- 1) *I hvilken grad opplever deltagerne å være bedre rustet til situasjoner og omstendigheter der de må lede «med begge hendene»? Spørsmålet er basert på at behovet for å ivareta tradisjoner med den ene hånda og tenke nytt med den andre kan trekke folk i ulike retninger (den norske versjonen av «organizational ambidexterity», se Duncan, 1976; O'Reilly & Tushman, 2008, 2011). Løsningen finnes ofte i hvordan ledere selv oppfatter sitt eget strategiske handlingsrom, som handler om hvilke alternativer de vurderer som aktuelle før de tar sine beslutninger i eget lederskap.*
- 2) *Er mentorprogrammer i denne formen en hensiktsmessig arena for personlig lederutvikling innen idrett? Spørsmålet oppstår fordi*

3 Informasjon om det forrige programmet kan leses her: <http://www.ndf.no/getfile.php/1614/Utdanning%20for%20yngre%20ledere%20i%20idretten.pdf>

mentorprogrammer generelt er kritisert for å være for instrumentelle. Det vil si at de brukes som en metode, generalisert til en bransje, en lederrolle eller sektor, for å bevisstgjøre mentee-ene om hvordan en utfordrende situasjon kan møtes og hvordan de selv kan imøtekomme fremtidige utfordringer som ledere.

- 3) *Bidrar mentorprogrammet til å utvikle den type ledere idretten «trenger»? Oversiktsartikler om lederutvikling og idrett gjennom fire tiår med fagutvikling understreker at det fortsatt er et gap mellom generelle ledelsesutdannelser og idrettens eget behov for spesifikk lederkompetanse (Chelladurai, 1990; Ferkins, Skinner & Swanson, 2018a; 2018b; Megheirkouni, 2017; Peachey, Damon, Zhou & Burton, 2015). En internasjonal undersøkelse av idrettsledelsesutdanninger fra ni europeiske land presiserer disse kravene (NASME, 2019), som vi skal komme tilbake til senere.*

Resten av kapitlet er organisert på følgende måte. Først vil vi gjennomgå tidligere forskning på mentorprogrammer generelt, og bruken av disse i idretten. Dernest vil vi presentere datamaterialet og metodiske vurderinger. En tredelt analysedel følger opp forskningsspørsmålene over, før vi avslutter med å reflektere over hvordan dette programmet bidrar til å forme morgendagens idrettsledere.

Tidligere forskning på mentorprogrammer: En kritisk gjennomgang

I innledningen til *The SAGE Handbook of Mentoring* oppsummerer Clutterbuck mfl. mentorfenomenets virkefelt i fem aspekter: en faglig filosofi; betydningen av kontekst; relevansen av implementering; verdien av dynamikk og kommunikasjon; formaliseringen av det i programmer (Clutterbuck, Kochan, Lunsford, Dominguez & Haddock-Millar, 2017). Disse fem aspektene er gjengangere i mentorfenomenets utvikling, men det siste punktet fikk sitt faghistoriske gjennombrudd på 1970-tallet. Ifølge Hegstad og Wentling (2004) var det R. M. Kanter's forskning på mentorordninger i større organisasjoner (Kanter, 1977) som satte en tidlig standard, før Kram (1983, 1985) systematiserte mentorprogrammernes funksjon og

innflytelse på to prosesser: enkeltpersoners psykososiale utvikling og karriereutvikling. Krams forskning fikk innflytelse på grunn av hennes fokus på den gjensidige nytteverdien av begge mentorprosessene. Siden mentorprosesser antas å gi innsikt i organisasjonens maktstrukturer og kulturspesifikke innhold, vil det være nyttig å utnytte dette til egen og organisasjonens vinning (Kram, 1985; Hegstad & Wentling, 2004). Etter hvert som mentorprogrammer vokste til å bli et populært format for lederutvikling, ble også innholdet mer mangfoldig og tilpasset kulturelle betingelser (Merrick, 2017), samtidig som de også ble mer standardisert. Ifølge Ekeland (2014) har vellykkete mentorprogram følgende kjennetegn:

- tydelig og klar målsetting
- forankring og støtte fra toppledelsen
- én ansvarlig for gjennomføring av programmet
- utvelgelse av mentorer og mentee-er
- koblingsprosess
- tydelig struktur
- etiske retningslinjer
- evaluering av programmet

Samtidig er det mange kritiske røster til denne generelle forståelsen og bruken av mentorprogrammer, og kritikerne kan deles i seks grupper. En gruppe kritikere peker på at «one size fits all»-tankegangen ikke tar hensyn til fag-, sektor-, eller rollespesifikke krav til lederkompetanse (Allen, Finkelstein & Poteet, 2009). En mengde studier henviser til Kathy Krams forskning (1983, 1985) som utgangspunkt, av dem mange ukritisk og uten å ta i betraktning arbeidenes kvalitative innfallsvinkel. Basert på intervjuer med unge ledere mellom 26–34 år viser Kram til fire utviklingsfaser av en mentorrelasjon: initiering, kultivering, separasjon og redefinering. Forutsetningen som ofte overses, er at Kram ser for seg dette over lang tid, nærmere ti år. Dette er dermed lite relevant for mentorprogrammer der tidsperspektivet er mye kortere. Beslektet med dette er at relevansen av programmet avhenger av i hvilken grad det passer med konteksten det befinner seg i. En av nestorene i mentorforskning og en sentral inspirasjonskilde til NIF/NSIs mentorprogram, David Clutterbuck, hevdet

for nesten tjue år siden at dersom man ikke tar konteksten i tilstrekkelig betraktning, vil det svekke troverdigheten til forskningen på mentorfenomenet (Clutterbuck, 2003).

En annen gruppe kritiske røster peker på det sårbare leddet i hvorvidt mentorens kompetanse og personlighet står til mentee-ens ønsker. Dette har sammenheng med hvordan «mentor» defineres. Selv om det finnes veldig mange definisjoner, vil Sands, Parson, og Duane (1991) kunne inkludere mye av det som diskuteres i dette kapitlet: «a professional guide who nurtures and promotes the learning and success of his or her protegee(e)» (s. 124). Innen idrettsforskningen har Weaver og Chelladurai (1999) en tilsvarende tilnærming, der mange av de klassiske elementene er lånt fra mentorprogrammenes faghistorikk – deriblant Kram (1983). Allen, Finkelstein og Poteet (2009) hevder på sin side at det ikke finnes noen «best practice»-eksempler på kobling av mentor og mentee, fordi omstendighetene og folk er så forskjellige. Et annet aspekt er at dette forholdet kan gå seg til, selv om utgangspunktet er en kollisjon på det personlige plan. Samtidig viser Allen, Finkelstein og Poteet (2009) til at jo bedre forankret mentorprogrammet er i den aktuelle bransjen eller til og med bedriften, jo større er sannsynligheten for å skape en god kobling til å begynne med. Dette punktet skal vi komme tilbake til som særdeles relevant for vår case.

En tredje kritikk går på hvorvidt mentorprogrammet stimulerer til nytenkning eller reproducerer status quo. Å «lede med begge hendene», en metafor om å ivareta flere hensyn samtidig (såkalt «organizational ambidexterity»; se Duncan, 1976; O'Reilly & Tushman, 2008, 2011), er en stadig mer aktuell problemstilling for virksomheter på tvers av bransjer gitt stadig høyere generell utviklingstakt, tøff globalisert konkurranse og teknologiutvikling. Begrepet bygger på argumentet fra Levinthal og March (1993) om at «the basic problem confronting an organization is to engage in sufficient exploitation to ensure its current viability and, at the same time, devote enough energy to exploration to ensure future viability» (Levinthal & March, 1993, s. 105). Der eksempelvis Birkinshaw, Zimmermann og Raisch (2016) viser at variasjoner av tohendighet er mulig for næringslivet i en konkurransesituasjon, blir det i en idrettskontekst avgjørende hvordan relasjonen som Levinthal og March (1993) påpeker

skal balanseres opp mot dens særskilte interessenthensyn (Hanstad, 2019; Næss, 2019). I lys av disse hensynene hevder Chelladurai og Kerwin (2018, s. 212) at en av fordelene med slike programmer er å kunne kultivere ledertalenter fra innsiden, og på den måten unngå oppstartskostnadene ved å rekruttere folk utenfra. På den ene siden er dette et rasjonelt mål som kan tjene idretten, da dens organisasjoner ønsker å opprettholde deres autonomi fra andre sektorer i samfunnet. På den andre siden kan internrekruttering skape utilsiktede føringer som via reproduksjon av kunnskap reduserer tilfanget av nye, potensielt strategisk relevante perspektiver når omstendighetene endres (Leeder & Cushion, 2019).

En fjerde kritikk går på at det lederfaglige fokuset har en utilsiktet slagside. Kochan, Kent og Green (2015) hevder at den kulturelle innflytelsen fra både omstendigheter, mentorers bakgrunn og mentorprogrammets iscenesettelse påvirker resultatet. Mentorprogrammer er med andre ord sosiale konstruksjoner av kunnskap som mentorene søker å overføre til mentee-ene sine (Leeder & Cushion, 2019). Her er det relevant å trekke inn et kjønnsperspektiv, da samfunnets hegemoniske normer og kultur kan hindre erkjennelse av likestillingsbegrensningene et slikt program kan innebære (Bower, 2009; Chester & Mondello, 2012; Hale 1995; Stalker, 1994). Pfister og Radtke (2009) peker spesielt på hvordan disse normene kommer til uttrykk i hva som er en idealleder, som ifølge dem er karakterisert ved høy sosioøkonomisk status, frihet fra familieplikter og spisse albuer – egenskaper som ifølge dem er mer typisk for menn enn kvinner. Samtidig viser flere studier av kvinnelige mentee-er ingen signifikante forskjeller mellom mannlige og kvinnelige mentorer når det gjelder mentee-enes opplevde nytte av mentorprogrammet, selv om rollemodellkoblingen kunne være bedre dersom mentoren var en kvinne (Burke, Burgess & Fallon, 2006; Høigaard & Mathisen, 2009).

En femte type kritikk påpeker at troen på mentorprogrammets «intervenierende styrke» kan gi et falskt bilde av effektivitet (Comeaux, 2010). Dette er det svært aktuelt å være observant på med tanke på NIF/NSI sitt mentorprogram, der kandidatene etter gjennomført program skal

- ha god kjennskap til idrettens organisering
- ha opplevd økt mestring og trivsel i sitt nåværende verv

- ha økt kompetanse om ledelse og refleksjon rundt seg selv i lederrollen
- fått kjennskap til relevante verktøy til bruk i egenutvikling og inn i egen organisasjon
- lært å ta ansvar for og blitt selvstendig i sin egenutvikling i lederrollen
- fått større nettverk på tvers av idretter og utviklet sin relasjonskompetanse
- ha definert videre ambisjoner for verv på ledernivå i idretten

I sin metastudie der utviklingen av grupper med og uten mentorer sammenlignes, er forskningen tvetydig. Der Underhills metastudie (2006) fant at mentorordninger signifikant forbedrer individuelle karrieremuligheter, i særdeleshet uformelle mentorforhold, viser en annen metastudie at selv om mentorordningen er assosiert med en rekke positive trekk (helse, karriere, motivasjon), er effekten relativt liten (Eby, Allen, Evans, Ng & Dubois, 2008). Noe av dette handler om at ulike metoder kan avdekke ulike grader av effektivitet, og hvordan begrepet «mentoring» er definert. Foruten et økt fokus på å planlegge evalueringsprinsippene som del av mentorprogrammets design, peker Colley på at en kvantitativ tilnærming bidrar til «a limited view of what *tends* to happen as opposed to the rich possibilities of what *can* happen» (Colley, 2003, s. 3).

En siste type kritikk anerkjenner at mentorprogrammer skaper lederbevissthet, men stiller samtidig spørsmål om det har betydning for deltagernes egne arbeidsplasser. Hegstad og Wentling (2004, s. 423) påpeker at en stor del av organisasjonene som dominerer mentorlitteraturen også befinner seg på Fortune 500-listen. På den ene siden er det fordeler med friskt blod i idrettsorganisasjoner, slik flere av informantene våre pekte på. En mentor sa for eksempel at «Det er viktig å ta vare på det som er unikt. Samtidig må vi kikke litt rundt oss for å komme litt videre. Vi skal ikke gå helt inn i næringslivstankegangen, men jeg tror samspillet vil være positivt for alle». På den andre siden kan blandingen av bransjer forsterke utfordringene som mentorprogrammet er laget for å løse. Som en forlengelse av kjønnsdebatten over, hevder Hovden (2010) at hvis vekten på idrettsorganisatorisk fornyelse bygger på tradisjonell, lederfaglig

kompetanse risikerer man å fremmedgjøre kvinnelige ledere. Årsaken er at «enkelte former for maskulinitet og stereotype ideer om kjønn er inngrodd i de dominerende lederdiskursene i idrettsorganisasjoner» (Hovden, 2010, s. 189).

I lys av disse seks kritikkene vil vi avrunde med å si at med fokus hovedsakelig på trener-utøver-relasjoner og kjønnsdimensjoner når det gjelder mentorprogrammer i idretten, er det betydelig rom for utforskning av perspektiver som går mer på ledelsesfaglig utvikling innen idretten, strategisk handlingsrom og selvutvikling (Jones, Harris & Miles, 2009; Weaver & Chelladurai, 1999). For å svare på spørsmålet om hvorvidt deltagerne i NIF/NSIs mentorprogram har reflektert over disse perspektivene, vil vi nå gå over på det metodologiske grunnlaget for analysen.

Data og metode

Datagrunnlaget for dette kapitlet er 22 kvalitative intervjuer. Av ulike grunner deltok ikke alle mulige intervjuobjekter i studien, men det gjenværende utvalget er like fullt strategisk i den forstand at de har hensiktsmessige erfaringer i lys av forskningsspørsmålene våre. Av totalt 20 mentor/mentee-par, bestod utvalget av 14 programdeltagere (10 menn og 4 kvinner), 6 mentorer (3 kvinner og 3 menn) og 2 programorganisatorer. Valget av kvalitative intervjuer er basert på vårt ønske om å få innsikt i deltagerens erfaringer, snarere enn å foreta effektmålinger av programmet etter gitte indikatorer. Disse erfaringene var videre relevante å få tak i på grunn av vår forforståelse av behovet for lederfaglig fornyelse i norsk idrett. Av den grunn, i tillegg til at covid-19-pandemien umuliggjorde fysiske intervjuer, ble «fokusert intervju» med bruk av digitale verktøy som Zoom og Microsoft Teams en nyttig innfallsvinkel til hvordan organisere datainnsamlingen.

Opprinnelig et begrep lansert av sosiologene Robert K. Merton og Patricia Kendall på 1940-tallet, ble «fokusert intervju» i flere tiår utviklet som en variant av en-til-en-dybdeintervjuet ellers kjent i kvalitativ forskning (Merton, Fiske & Kendall, 1990; Merton & Kendall, 1946). Hensikten bak varianten, som både er praktisk (intervjuene varte mellom 30–45 minutter) og faglig, er å vurdere responsen fra intervjuobjektene til forskernes

situasjonsforståelse som danner grunnlaget for samtaleguiden. Denne situasjonsforståelsen er oppsummert i innledningen til dette kapitlet. I kontrast til Merton, Fiske og Kendall (1990), antar vi imidlertid *ikke* at forforståelsen gjør oss i stand til å skille mellom sakens «objektive fakta» og «the subjective definitions of the situation» (Merton, Fiske & Kendall, 1990, s. 4). Nettopp fordi fokuserte intervjuers styrker er å gå rett til kjernen, eller å søke «subjective experiences of persons exposed to the pre-analysed situation in an effort to ascertain *their definitions of the situation*» (kursiv original) (Merton, Fiske & Kendall, 1990, s. 3), var vi ikke ute etter å teste forklaringer på hvordan noe hang sammen (se også om denne typen intervjuer i Tjora, 2017).

Målet var simpelthen å få et rikere bilde av hva mentorprogrammet hadde tilført av ledelsesfaglige elementer i idrett til deltagerne, og hva slags rolle mentorene, de fagansvarlige og organisatorene spilte underveis. Derfor var intervjuene mer samtalepreget om temaene introdusert i innledningen, enn organisert etter strenge spørsmålsrekker. Funnene fra intervjuene ble deretter kategorisert etter temaer som var knyttet til forskningsspørsmålene. Disse elementene mellom temavariasjoner tilknyttet forskningsspørsmålene ble deretter gruppert i svarmønstre. Det betyr altså om det var noe felles, eller om noe sto i kontrast blant intervjuobjektens oppfatning av Mentorprogrammets innhold og innflytelse på egen og organisasjonens utvikling. I neste avsnitt presenterer vi resultatet av denne analysen, og diskuterer funn underveis opp mot teori og tidligere forskning for å koble dem til konteksten vi innledet dette kapitlet med.

Analyse

Generelt er inntrykket at mentorprogrammet i stor grad har vært en berikelse for deltagerne. Med få unntak er det enighet om at mål, verktøy og prosesser, for ikke å glemme mentorrelasjonene, har hjulpet dem til å bli bedre rustet til fremtidige lederutfordringer. Konteksten – idrett – er ivaretatt både gjennom praktiske sesjoner og et underliggende motiv, ifølge arrangørene, om å følge en europeisk forståelse av «mentoring» (som fokuserer på tillit og gjensidig kunnskapsutveksling), snarere enn

en amerikansk (fokuset på prestasjoner og karriereavansement) (se for eksempel Merrick, 2017). Samtidig er det et tydelig funn, dog litt overraskende med tanke på programmets målsetting, at det i liten grad er spesialdesignet for å gjøre *idrettsorganisasjonene* mer moderne i form av tilførsel av ledertalenter. Dette kan imidlertid være både en styrke og en svakhet, som vi skal komme tilbake til, men først vil vi gå igjennom funn knyttet til hvert enkelt forskningsspørsmål.

I hvilken grad opplever deltagerne å være bedre rustet til situasjoner og omstendigheter der det å lede «med begge hendene» er nødvendig?

Respondentene var i overraskende liten grad inne på utfordringer knyttet til behovet for tohendig ledelse. Et par respondenter mente at gjennom å satse på å utvikle unge ledere som dem selv, ville idretten automatisk få økt fokus på nyskaping og innovasjon, siden yngre ledere var mer opptatt av nyskaping enn eldre, etablerte ledere. En av mentorene ga uttrykk for at h*n, gjennom den tette relasjonen til sin mentee, fikk bedre forståelse og nye perspektiver på saker h*n tidligere gjerne hadde hatt en mer tradisjonell oppfatning av. Slik sett kan det hevdes av mentorprogrammet bidrar til styrket tohendighet blant idrettslederne som deltar i programmet som mentorer, heller enn blant mentee-ene. Enda andre mente at selv om det ble arrangert programmer som dette, har idretten en utfordring knyttet til å slippe unge ledere til i lederposisjoner, samt å ta på alvor de innspill eller forslag som unge ledere faktisk kommer med. Samtidig ga en informant tydelig uttrykk for at h*n hadde vanskelig for å se at det kunne bli noen revolusjonerende endringer i idretten uansett fremover (eksemplifisert ved at grasrota ikke var interessert i digitalisering, men heller å få best mulige praktiske rammer å drive sin idrett innenfor).

Derimot var informantene påpasselige med å betone at programmet ga dem større lederforståelse på personlig plan. For eksempel var det en som trakk frem verdibasert ledelse som relevant når det gjaldt å balansere kvalitet med effektivitet. Det som gjorde informanten oppmerksom på dette på samlingen, var en gruppeøvelse der de fikk utdelt fire lapper med jobbtitler knyttet til ulike navn. Spørsmålet om hvem disse personene var, ble deretter gjenstand for debatt mellom gruppe medlemmene.

Denne gruppen – som besto av svært forskjellige personer – kom raskt til enighet på grunn av tydelige roller og kompetanse, og viste ifølge informanten i praksis både betydningen av et mangfold i organisasjonen og en verdibasert ledelse av oppgaveløsning.

Deler av dette inntrykket blant informantene kan, ifølge både mentee-er og mentorer, forklares med stor variasjon i hvor målbevisste deltagerne var, og i hvilken grad de ble påvirket av sine organisasjoner til å søke om opptak. Noen var veldig tydelige på at deltagelsen var organisasjonsdrevet, og fremhevet hvordan moderorganisasjonen og nettverk hadde oppfordret dem til å søke opptak til programmet, mens andre hadde mer individuelle motiver. Eller, som en av mentorene sa: «Noen særforbund skal ha med noen for å bare for å liksom check, da har vi gjort utviklingsjobben.» En annen mentor fulgte opp med å si at «Jeg tror nok det var en del som var der fordi det er greit å ha på CV – som er en legitim anledning, for å si det sånn, men jeg tror nok kanskje man må se lite grann på utvelgelseskriteriene som legges til grunn her».

En annen forklaring kan være at siden idretten fikk mindre plass i programmet som ledelsesarena enn det man kanskje kunne anta, ble det ikke rom for diskusjoner som kunne gavnet norsk idretts behov for tohendig ledelse:

Det er ikke noe tvil om at NIF som organisasjon har en vei å gå når det gjelder å lære sine idrettsledere hva det vil si å være en del av norsk idrett. Det er jo ikke sånn at NIFs lov⁴ gjelder og så driter vi i alt annet, men vi oppfører oss jo sånn, og vi kommuniserer sånn.

Slike perspektiver var det imidlertid langt imellom blant informantene, selv om en og annen indirekte snakket – uoppfordret – om behovet for bedre styring av norsk idrett. En del av forklaringen kan være at organisatorisk innovasjon ikke var høyt prioritert av arrangørene. En av dem sa det treffende: «Vi vil børste vekk asken, men holde liv i ilden», når vi snakket om hvor behovet for fornyelse i norsk idrett lå. Samtidig var det ikke slik at nytenkning kun var en bonus. For denne personens

4 «NIFs lov» er kallenavnet på vedtektene som gjelder for medlemmene av Norges Idrettsforbund (NIF).

vedkommende var det tydelig at det var mange utfordringer for norsk idrett, hvorav den kanskje viktigste var å snu på det: i stedet for å fore deltagerne med kunnskap om hvordan lede med begge hendene, kunne det å inkludere dem i utviklingen av seg selv og sin organisasjon skape ringvirkninger som snudde forholdet mellom tradisjon og nytenkning til en mulighet i stedet for noe problematisk. Men hvis dette skulle bli et tydeligere premiss for programaktivitetene, kunne det hende at deltagerne ville henge seg opp i å nå mål knyttet til det i stedet for å oppdage at de hadde lært noe de egentlig ikke hadde satt som mål – men som samtidig var essensielt for å nå målene sine. Denne balansen, mellom på den ene siden å fortelle deltagerne alt de burde lære og bruke mentorene til å operasjonalisere dette, og på den andre siden overlate til deltagerne å finne ut av ettersom det er der mye av læringsverdien i mentoring ligger, er en krevende øvelse ettersom bredden av deltagere, organisasjoner og mentorer tidvis ble oppfattet som et hinder til effektivitet.

Er mentorprogrammer i denne formen en hensiktsmessig arena for personlig lederutvikling innen idrett?

Et tydelig funn på tvers av intervjuene var at mange av mentee-ene opplevde personlig utvikling som det største utbyttet av programmet. De rapporterer eksempelvis å ha blitt tryggere i lederrollen, blitt mer bevisst på å forstå andres perspektiver og verdier, og å ha blitt mer bevisst på å sette seg personlige utviklingsmål som *leder* – ikke bare konkrete prestasjonsmål innen idretten, slik de tidligere hadde gjort. For eksempel sa en av informantene at h*n hadde blitt «mer bevisst på hvilken ledertype jeg er, mine styrker og svakheter. Jeg er litt sånn struktur-og-kompis-leder, ved å være personlig uten å være privat i det å skape tillit. Man må være fleksibel i forhold til å lytte til de menneskene rundt deg, hva de sier. Jeg tenker slik: Min jobb er å spille deg god!». Med tanke på hva informanter, mentorer og programarrangører selv har brukt programmet til i etterkant, mener vi det er rimelig å anta at denne formen for opplevde positive utviklingseffekter er et reelt bilde på faktisk personlig utvikling.

Enigheten kan imidlertid også relateres til en av kritikkenes rettet mot mentorprogrammer; nemlig at det kan oppstå et falskt bilde av

effektivitet. Det å få oppmerksomhet i seg selv har siden Hawthorne-studiene på 1930-tallet ofte blitt forvekslet med reell innsikt i hva denne oppmerksomheten skal føre til, noe som også gjelder mentorprogrammer (Eldridge & Dembkowski, 2016). Samtidig virket det som om de fleste informantene var svært fornøyd med hva slags kompetanse og personlige egenskaper de ble utfordret på av mentorene, selv om enkelte ytret ønske om langt flere møter ansikt til ansikt for å utvikle seg på områder de mente var viktige. Et av disse områdene for denne informanten var sponsorrelasjoner, og h*n påpekte at det var der verdien for h*n lå – i det å følge mentoren på jobb i konkrete situasjoner som krevde lederegenskaper for å få ting gjort. Der relasjonen ikke stemte faglig sett, som var i et fåtall av tilfellene, var det tilsvarende skuffelse over å ikke kunne utnytte dette mentor-mentee-forholdet til gjensidig vinning. Det skal sies at den mest kritiske informanten heller ikke hadde noen ambisjoner om en karriere i idretten, samtidig som h*n var meget godt belest på ledelsesfag fra før.

Selv om mentee-ene rapporterer om opplevd personlig utvikling gjennom programmet, er det mer usikkert og utydelig hvilke effekter dette har for forbund/kretser. En av mentorene nevnte for eksempel at «Verdien lå i lederverktøyene, ikke i idrettsfaglige perspektiver. Mye av det vi jobber med kan du bruke hvor som helst». Flere mentee-er gir (implisitt) uttrykk for en antakelse om at når unge ledere tør ta mer plass i sine respektive styrer, fyller lederrollen i større grad med det de brenner for og uttrykker egne meninger på flere arenaer, vil det gi bredere tilfang av perspektiver i utvikling av fremtidens Idretts-Norge. Enkelte respondenter var imidlertid inne på en sentral betingelse: for at den personlige utviklingen også skal komme idretten til gode, må deltakerne forbli i idretten, noe som er usikkert. Dette gjelder særlig for NSI-lederne, som har sine lederverv mens de studerer. En av arrangørene ga uttrykk for at de også håpet mentorprogrammet ville motivere NSI-lederne til å komme tilbake og ta andre lederverv i idretten, etter at studietiden deres var over. Et sentralt spørsmål blir imidlertid hvem eventuell verdiskapning i mentorprogrammet tilfaller, og i hvilken grad idretten faktisk beholder (deler av) den. En av mentorene mente det ikke var noe enten-eller her:

Jeg tror kanskje vi kunne fokusert på at det var du som fikk denne utviklingen, og så bruker du forbundet ditt for å nå dit, eller øve på ting og skape endringer. Kanskje også mer motiverende for de som er med, at de er der for å skape endring for seg selv. Jeg hadde inntrykk at av noen var veldig opptatt av hva forbundet mente. At de var sendt på dette for å gjøre en endring av ditt forbund. Men det er ikke sikkert at det er det som er den beste veien til målet.

Andre mente at svaret på dette spørsmålet var avhengig av hva slags motivasjon deltagerne gikk inn i programmet med, der enkelte nok hadde mer press på seg fra organisasjonen enn andre. En av deltagerne sa for eksempel: «Dette gjaldt ikke for meg, men jeg tror de andre forbundene var mer sånn konkrete, 'dette skal du levere på etterpå'». I ytterste instans vil dette påvirke lederes (strategiske) handlingsrom, ettersom ulike forventninger til hva deltakerne skal «levere» vil gi ulikt utbytte av et mentorprogram. Dersom unge ledere påvirkes i retning av «gårsdagens» løsninger formidlet av sine mentorer, mens omstendighetene i dag indikerer et behov for andre løsninger, vil det potensielt begrense handlingsrommet til de yngre lederne og gjøre det mindre strategisk relevant.

Bidrar mentorprogrammet til å utvikle den type ledere idretten trenger?

Deltagerne er overveiende positive til å svare ja her, det samme var mentorene. En mentor beskrev eksempelvis morgendagens «idealleder» som en «tillitsbygger, åpen og fremoverlent, og som ønsker nye ting velkommen. Spesielt etter dette digitaliseringshoppet som vi har hatt er det viktig å være for endring. Og det tror jeg de yngre absolutt er med på.» Som et eksempel sa en deltager at

Frivillig-aspektet er helt sentralt i idretten, og du kan ikke lede som en OECD-topp. Som land er vi annerledes, og jeg tror du kommer lenger i Idretts-Norge ved å være ydmyk og forståelsesfull og snakker på lik linje med folk. Dette er blitt tydeligere for meg nå, og passer den norske idrettsmodellen veldig bra.

Andre var mindre opptatt av Idretts-Norge som kontekst: «Det er mye lettere å lese seg opp på samfunnsutfordringer og idrettens organisering enn å lære seg å bli en god leder. Du melder deg på mentorprogrammet for den personlige utviklingen – veldig mange av oss, i alle fall.» I forbindelse

med dette temaet oppdaget vi et behov blant informantene om å nyansere hva programmet bidrar til for idretten, ikke minst fordi flere av dem ikke så for seg en karriere i idrettsledelse. Ifølge en mentor handlet det primært om å bevisstgjøre mentee-ene på «de menneskelige egenskapene», noe som samtidig «er vanskelig å utdanne gjennom et mentorprogram». Der idretten var en fremtidig karrierevei, var det samtidig avgjørende, ifølge en annen av mentorene, at de ble klar over hva slags del av samfunnet de befant seg i. H*n sa for eksempel at «Når studenter kommer ut i hverdagen, er det nok en litt annen virkelighet enn det de har lært gjennom studiet sitt», og la til at det generelt er altfor liten bevissthet om kompleksiteten i forholdet mellom verdigrunnlaget til norsk idrett og måten norsk idrett er organisert på.

Fokuset på det at man skjønner grunnmuren i det vi driver med, blir viktigere og viktigere fordi vi er store. Selv toppidrettsutøvere har ingen forutsetninger for å vite hvordan resten av organisasjonen virker når de sitter på andre siden av bordet. Er min påstand. Og så har jeg dessverre rett. Ofte.

Samtidig var det deltakere som kommenterte at de ikke opplevde mentorprogrammet som fremtidsrettet nok. De etterlyste eksempelvis større mangfold, og mente at både programmets mentee-er og mentorer er en relativt homogen gruppe, og at dette begrenser den personlige utviklingen deltakerne kunne fått. Arrangørene fortalte imidlertid om et målrettet arbeid for å øke mangfoldet i programmet, og at mangfoldet var styrket fra første til andre gjennomføring. Det er et uttalt mål at programmet skal gjenspeile det mangfoldet deltakerne møter i sine verv i Idretts-Norge, fordi det er oppfattet å være viktig for å sikre økt forståelse for helheten. Andre kommenterte også at programmet i liten eller ingen grad tar opp store utfordringer knyttet til behov for digitalisering og kommunikasjonsutfordringer. For eksempel gjaldt det å rekruttere medlemmer og sponsorer, og det å jobbe politisk for å få gjennomslag hos bevilgende myndigheter. Det savnes også at programmet tar opp utfordringer knyttet til å sikre tettere kobling mellom styrer (i krets eller forbund) og grasrota: hvordan kan man som leder/styremedlem sikre større engasjement i bredden av egne medlemmer? Erfaringer fra rask og nødvendig digitalisering under koronakrisen ble nevnt som et interessant

eksempel. I klubber og forbund hvor det typisk kun er styret som stiller på årsmøtet, dukket det opp langt flere medlemmer på de digitale årsmøtene man var tvunget til å gjennomføre i vår. Dette ble omtalt som et tankekors for fremtidens idrettsledere, og viktig lærdom når det gjelder behovet for fornyelse av idrettens mer tradisjonelle løsninger.

Et beslektet aspekt her er organisasjonsveksten i norsk idrett samtidig med at den norske modellen består, der frivillige spiller en uvurderlig rolle. For en av mentorene var det en kjepphest å få de frivillige til å forstå hva de deltok på når de engasjerte seg i idretten, og idrettsorganisasjonene til å forstå hvordan de skulle behandle frivillige:

Hvis vi mener at den modellen [den norske] er feil, fordi den krever så mange frivillige, så må vi gjøre noe med det. Men all den tid vi ikke prioriterer å gjøre det fordi folk synes det er litt tungt å snakke om, så går vi rundt i denne lille andedammen og ingen tør egentlig å si noe. Og så kaster vi bort masse penger og ressurser og så skjer det nada!

Et annet aspekt, som nevnt innledningsvis, er de politiske omstendighetene som norsk idrett må forholde seg til. En mentor mente det var lite fokus på det i programmet, men samtidig brukte mentoren litt tid på det siden h*n kjenner det politiske betingelsene for norsk idrett godt, og mente det var «utrolig relevant med den kunnskapen for å være med det i offentlige ordskiftet». Mange av informantene påpekte dessuten at det å få ledelsesfaglig påfyll fra noen utenfor idretten som verdifullt, da et rent fokus på Idretts-Norge kunne begrense mulighetene for «å lede med begge hendene».

Konklusjon

Konklusjonen er at det ledelsesfaglige ved NIF/NSIs mentorprogram for unge ledere er mer knyttet til individuell utvikling snarere enn å være et verktøy for å forbedre Idretts-Norge. Samtidig representerer ikke det nødvendigvis en svakhet ved programmet. Ledelse som fag og ledelse som praksis krever erfaring og prøvelser hos den enkelte for å få sin form. Læringsverdien i *hvordan* personer lærer om seg selv, ikke bare *hva* de lærer om seg selv, kom i samtale med en av arrangørene frem som et

litt underkommunisert mål ved programmet. Etter intervjuene våre å dømme, slår det i praksis ut som økt refleksivitet og selvbevissthet blant både mentee-er og mentorer om hvem de er og vil være som ledere. Dette speiler funn fra en annen, nylig studie av lederutdanning i idretten (Lumpkin & Achen, 2019).

Hvis programmet i for stor grad blir en personlig utviklingsfabrikk, vil derimot hensikten med å knytte det til idrett, slik det er i dag, være synkende for organisasjonene som sender deltagerne dit. Dette dilemmaet reflekteres i de overordnede målene med programmet, der eksempelvis mål 4 (av 4) lyder: «Ved slutten av programmet [mars 2020] skal det være definerte mål for videre lederengasjement i idretten for alle kandidatene forankret i eget organisasjonsledd.» Hvis personlighetsfokuset blir *for* dominerende, kan imidlertid utfallet bli at evnen til å forene personlig innsikt med organisatorisk endringskapasitet ikke utvikles i særlig grad. I så fall vil programmet neppe svare på verken mål 4, eller Skinner, Smith og Swansons påstand (2018) om at fremtidens idrettsledere vil måles på hvorvidt de har lyktes med å skape en entreprenørkultur. For å få til det må ledere dele risikoen med sine medarbeidere, kommunisere at innovasjon representerer små skritt på en lang ferd (såkalt inkrementell innovasjon), og jobbe for at endring ikke bare betyr å forlate det gamle, men å lære noe nytt (Skinner, Smith & Swanson, 2018, s. 97).

Programmet kan samtidig sies å ta høyde for sentrale deler av kritikken mot mentorprogrammer, blant annet Lebermans argument (2017) om at hvis programmer skal føre til endring, må de settes inn på et tidlig stadium av folks karriere. Spørsmålet er hvor tidlig. Et aldersspenn fra 19–29 år rommer ganske store variasjoner når det gjelder personlig modenhet og erfaringer man kan bygge på. En av informantene sa det slik: «Noen kunne *jeg* vært mentor for!» Effektiv kobling av mentor-mentee som betingelse for vellykket program er også verdt å trekke frem, og styrker funn fra tidligere forskning (Beres & Dixon, 2014). Likevel er det flere av de seks typene med kritikk mot mentorprogrammer som *ikke* er tatt høyde for. Det gjelder i første rekke en risiko for en instrumentalisering av programinnholdet. Det står eksempelvis i NIF/NIS sitt program at målsettingen er at kandidatene «er mer effektive og har større gjennomslagskraft *i sitt verv* etter deltakelse i mentorprogrammet» (kursiv lagt til), noe flere av

informantene pekte på som potensielt problematisk da de egentlig ikke var der på vegne av sin organisasjon, men seg selv. At kjønnsperspektiver ikke var en del av programmet kan delvis forklares med at NIF/NSI har et eget mentorprogram for unge kvinnelige ledere, men samtidig kan det argumenteres for at det nettopp er mannlige deltagere som trenger den type ledelsesrefleksjoner. Arrangørene påpekte dessuten at et kjønnsnøytralt program var bedre egnet til å ta opp temaer og problemstillinger knyttet til personlig lederutvikling, hvilket kan diskuteres.

Til tross for noen svakheter når det gjelder sikring av hensikten med programmet som bør tas hensyn til ved neste korsvei, tilbyr programmet et svar på hva forskningsprosjektet «New Age of Sport Management Education in Europe» (NASME, 2019) fremhever som ettertraktede egenskaper ved fremtidige idrettsledere. Basert på en studie av ni land fant forskerne 72 kompetansekategorier, hvorav lagarbeid, beslutningsegenskaper og kommunikasjon fremsto som viktigst. *Ledelse* er i liten grad synlig i denne oversikten. Dette kan imidlertid ha sin forklaring i at «ledelse» i rapporten forstås i vel snever forstand. En bred forståelse, slik både vi og mentorprogrammet legger til grunn, vil derimot kunne inkludere alle de 72 kompetanseområdene som del av lederfaglig kompetanse, ikke minst når det kommer til det rapporten kaller «soft skills». I norsk sammenheng er dette relevant å forske videre på med tanke på idrettens endringer, og særlig hvis problemstillingene knyttes til mangfold, idrettsgren eller ledernivå (se for eksempel Hanstad, 2019, Hovden, 2010).

Referanser

- Allen, T. D., Finkelstein, L. M. & Poteet, M. L. (2009). *Designing workplace mentoring programs: An evidence-based approach*. Malden, MA: Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444310320>
- Beres, J. L. & Dixon, J. C. (2014). Exploring mentoring functions within the sport management academy: Perspectives of mentors and protégés. *Sport Management Education Journal*, 8(1), 14–26. <https://doi.org/10.1123/smej.2012-0007>
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A. & Raisch, S. (2016). How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. *California Management Review*, 58(4), 36–58. <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.36>

- Bower, G. G. (2009). Group mentoring as an alternative model for women. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 18(2), 80–84. <https://doi.org/10.1123/wspaj.18.2.80>
- Burke, R. J., Burgess, Z. & Fallon, B. (2006). Benefits of mentoring to Australian early career women managers and professionals. *Equal Opportunities International*, 25(1), 71–79. <https://doi.org/10.1108/02610150610645986>
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sports Psychology*, 21(4), 328–354.
- Chelladurai, P. & Kerwin, S. (2018). *Human resource management in sport and recreation* (3. utg). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Chester, M. N. & Mondello, M. (2012). Mentorship among female sport management doctoral students. *Sport Management Education Journal*, 6(1), 53–68. <https://doi.org/10.1123/smej.6.1.53>
- Clutterbuck, D. (2003). *The problem with research in mentoring* [Paper, Coaching and Mentoring International Ltd]. Hentet fra <https://coachingandmentoringinternational.org/wp-content/uploads/CMI-Article-The-problems-with-research-in-mentoring.pdf>
- Clutterbuck, D., Kochan, F., Lunsford, L. G., Dominguez, N. & Haddock-Millar, J. (2017). Introduction. I D. Clutterbuck, F. Kochan, L. G. Lunsford, N. Dominguez & J. Haddock-Millar (Red.), *The SAGE handbook of mentoring* (1–11). London: Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781526402011>
- Colley, H. (2003). *Mentoring for social inclusion: A critical approach to nurturing mentor relationships*. London: Routledge.
- Comeaux, E. (2010). Mentoring as an intervention strategy. *Journal for the Study of Sports and Athletes in Education*, 4(3), 257–275. <https://doi.org/10.1179/ssa.2010.4.3.257>
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. I R. H. Kilmann, L. R. Pondy & D. Slecina (Red.), *The management of organization* (Bd. 1, s. 167–188). New York: North-Holland.
- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T. & Dubois, D. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 254–267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.005>
- Ekeland, J. (2014). *Mentoring. Lærende allianser i ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Eldridge, F. & Dembkowski, S. (2016). Behavioral coaching. I J. Passmore, D. Peterson & T. Freire (Red.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (s. 298–318). Oxford: Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118326459.ch16>
- Ferkins, L., Skinner, J. & Swanson, S. (2018a). Sport leadership: A new generation of thinking. *Journal of Sport Management*, 32(2), 77–81. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0054>

- Ferkins, L., Skinner, J. & Swanson, S. (2018b). *Fostering innovative cultures in sport leadership, innovation and change*. Cham: PalgraveMacmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-78622-3>
- Hale, M. M. (1995). Mentoring women in organizations: Practice in search of theory. *American Review of Public Administration*, 25(4), 327–339. <https://doi.org/10.1177/027507409502500402>
- Hanstad, D. V. (2019). *Organisasjon og ledelse i idretten*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hegstad, C. D. & Wentling, R. M. (2004). The development and maintenance of exemplary formal mentoring programs in fortune 500 companies. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 421–448. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1114>
- Hovden, J. (2010). Female top leaders – prisoners of gender? The gendering of leadership discourses in Norwegian sports organizations. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2(2), 189–203. <https://doi.org/10.1080/19406940.2010.488065>
- Høigaard, R. & Mathisen, P. (2009). Benefits of formal mentoring for female leaders. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(2), 64–70.
- Jones, R. L., Harris, R. & Miles, A. (2009). Mentoring in sports coaching: A review of the literature. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 14(3), 267–284. <https://doi.org/10.1080/17408980801976569>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kochan, F. K., Kent, A. M. & Green, A. M. (Red.). (2015). *Uncovering the cultural dynamics in mentoring programs and relationships*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal* 26(4), 608–625. <https://doi.org/10.5465/255910>
- Kram, K. E. (1985). Improving the mentoring process. *Training and Development*. 39(4), 40–43.
- Leberman, S. (2017). Future sport leaders: Developing young women to lead. I L. J. Burton & S. Leberman (Red.), *Women in sport leadership: Research and practice for change* (s. 116–130). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315542775>
- Leeder, T. & Cushion, C. (2019, 27. august). The reproduction of ‘coaching culture’: A Bourdieusian analysis of a formalised coach mentoring programme. *Sports Coaching Review*, <https://doi.org/10.1080/21640629.2019.1657681>
- Levinthal D. A. & March J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95–112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Lumpkin, A. & Achen, R. M. (2019). Leadership education: Assessment of learning in a sport leadership course. *Journal of Leadership Education*, 18(2), 95–110. <https://doi.org/10.12806/V18/I2/R7>

- Megheirkouni, M. (2017). Leadership competencies: Qualitative insight into non-profit sport organisations. *International Journal of Public Leadership*, 13(3), 166–181. <https://doi.org/10.1108/IJPL-11-2016-0047>
- Merrick, L. (2017). Design of effective mentoring programs. I D. Clutterbuck, F. Kochan, L. G. Lunsford, N. Dominguez & J. Haddock-Millar (Red.), *The SAGE handbook of mentoring* (s. 185–202). London: Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781526402011.n12>
- Merton, R. K. & Kendall, P. L. (1946). The focused interview. *American Journal of Sociology*, 51(6), 541–557. <https://doi.org/10.1086/219886>
- Merton, R. K., Fiske, M. & Kendall, P. L. (1990). *The focused interview: A manual of problems and procedures* (2. utg.). New York: Free Press.
- NASME. (2019). *New age of sport management education in Europe* (Sluttrapport). Hentet fra https://34560e7a-63fc-467f-9ec3-8c9554ad7146.filesusr.com/ugd/dbfboo_072a07414679444f8f90cc2d22ba5b1e.pdf
- Næss, H. E. (2019). Godt styresett i Norges Idrettsforbund. En dokumentanalyse av Åpenhetsutvalgets rapport. *Scandinavian Sport Studies Forum*, 10, 177–199. https://sportstudies.org/wp-content/uploads/2019/10/sssif_177-199_vol_10_2019_naess.pdf
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 4–22. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.4.5>
- Peachey, J. W., Damon, Z. J., Zhou, Y. & Burton, L. J. (2015). Forty years of leadership research in sport management: A review, synthesis, and conceptual framework. *Journal of Sport Management*, 29(5), 570–587. <https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0126>
- Pfister, G. & Radtke, S. (2009). Sport, women, and leadership: Results of a project on executives in German sports organizations. *European Journal of Sport Science*, 9(4), 229–243. <https://doi.org/10.1080/17461390902818286>
- Sands, R. G., Parson, L. A. & Duane, J. (1991). Faculty-faculty mentoring and discrimination. *Equity & Excellence in Education*, 25(2–4), 124–129. <https://doi.org/10.1080/1066568910250219>
- Skinner, J., Smith, A. C. T. & Swanson, S. (2018). *Fostering innovative cultures in sport. Leadership, innovation and change*. Cham: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-78622-3>
- Stalker, J. (1994). Athene in academe: Women mentoring women in the academy. *International Journal of Lifelong Education*, 13(5), 361–372. <https://doi.org/10.1080/0260137940130503>

- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Underhill, C. (2006). The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 292–307. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.05.003>
- Weaver, M. A. & Chelladurai, P. (1999). A mentoring model for management in sport and physical education. *Quest*, 51(1), 24–38. <https://doi.org/10.1080/00336297.1999.10491666>