

«Åpenhet og trygghet er viktig for å få et mentor/adept forhold til å fungere. Man kan si dumme ting til en mentor som kommer utenfra uten at det får konsekvenser for karrieren.»

SOLVEIG SIKKELAND

«Noen mentorer mente nok at de drev ideelt arbeid, men jeg tror de har lært like mye som adeptene.

Flere menn endret sine holdninger til kvinnelige ressurser underveis.»

SOLVEIG SIKKELAND

215 par ut

En kontrakt undertegnet av to ledere. Full åpenhet dem imellom. Total taushetsplikt overfor omverdenen. I løpet av fire år har 430 ledere forsøkt å lære hverandre ledelse.

De har vært 215 par, 215 «lederlæringer» og 215 «lederveiledere». Adepter og mentorer. Lederne skulle lære av andre leders erfaringer, og særlig var de kvinnelige lederne målet. Kvinner skulle lære av menns ledererfaringer, og mentorprogrammet skulle bidra til å styrke kvinnes påvirkningskraft og innflytelse i næringslivet.

KVINNER RYKKER OPP

De fleste lederparene har bestått av en kvinnelig adept og en mannlig mentor.

– Alle har vært igjennom en intervjurunde før de har fått være med i programmet. Kvinnene har i utgangspunktet vært sterke, og vi har luket bort menn med ovenfra-og-ned holdninger av typen «nå skal vi se, jenta mi», forteller konsulent Solveig Sikkeland i Solsikke.

Sikkeland har hatt ansvaret for mentorprogrammet siden 1997,



Solveig Sikkeland har hatt ansvar for mentorprogrammet siden 1997. (Foto: Anita Myklemyr)

og hun har vært med på å starte opp ti av 14 mentor/adept-kull for NHO. Hun er godt fornøyd med resultatene.

– Hovedmålet var å få flere kvinner inn i ledelse, og over 70 prosent av kvinnene har fått en høyere stilling etter programmet. Det er vanskelig å si hvor mye som skyldes programmet, men flere av dem har ment at det har virket positivt inn. Kvinnene har dessuten påvirket de mannlige

mentorene til å tenke mer utradisjonelt når de skal rekruttere.

KJEMI

Solveig Sikkeland sier at parsammensetningene stort sett har vært vellykket, men at det blir noen feilkoblinger når så mange fremmede mennesker skal jobbe sammen.

– Det er ikke alltid like vellykket, og tre ganger skar det seg i startfasen. Den ene gangen var det på grunn av livssyn. De andre gangene stemte ikke kjemi.

I noen tilfeller har flytting gjort at prosessen har stoppet opp. I andre tilfeller har adepten og mentoren vært så like at de ikke fikk noe særlig utbytte av relasjonen. Ifølge Sikkeland har imidlertid de aller fleste fungert godt.

– Åpenhet og trygghet er viktig for å få et mentor/adept forhold til å fungere. Man kan si «dumme» ting til en mentor som kommer utenfra uten at det får konsekvenser for karrieren.

Etter 14 avsluttede kull gikk mentorprogrammet over i en ny fase høsten 2000. AFF har overtatt driften og videreutviklingen av programmet. I 2000 satte de i gang kull nummer 15 og 16, og neste år starter to kull til.

LÆRERE BLE ELEVER

Mentorprogrammet har bestått

av fellessamlinger for kullet og av møter mellom mentor og adept. Hvor ofte adept og mentor har møtt hverandre har variert, men Sikkeland antyder tre timer en gang i måneden. Alle parene satte seg noen mål, og flere skrev kontrakter. En kontrakt som innebar full åpenhet innad og total taushetsplikt utad.

Åtte av ti adepter og mentorer sier i ettertid at de har utviklet seg gjennom å delta i mentorprogrammet. Flere enn 80 prosent av adeptene har blitt tryggere på seg selv i lederrollen, men også mentorene har lært. Over halvparten av mentorene sier at programmet har gitt dem større trygghet som ledere.

– Noen mentorer mente nok i utgangspunktet at de drev ideelt arbeid, men i ettertid har jeg fått bekreftet at de har lært like mye som adeptene. Flere menn endret sine holdninger til kvinnelige ressurser underveis. I så måte har det nok vært en fordel at kvinnen i denne sammenhengen var ufarlig. Hun representerte ikke noe mannen måtte forsvare seg mot i bedriften. Noen menn har faktisk endret holdningene sine til kvinner så mye at de har endret adferd internt i sin egen bedrift, sier Solveig Sikkeland.

AV ANITA MYKLEMYR

22 31 02 19, am@ukeavisen.no

En oppdagelsesreise

Noen resultater fra «En oppdagelsesreise – et mentorprogram»:

■ Opprykk

86 av 120 kvinner som deltok, det vil si 71 prosent, har hatt stillingsopprykk.

■ Tryggere ledere

Flere enn 80 prosent av adeptene sier de er blitt tryggere i lederrollen fordi de har lært mer om kommunikasjon, lederrollen og karriereutvikling. Flere enn 50 prosent av mentorene sier de er blitt tryggere i lederrollen fordi de har lært mer om kommunikasjon og endringsprosesser.

■ Verdier

Nær 90 prosent av deltakerne er blitt mer bevisste på egne verdier. For adeptene er «balanse i livet» viktig. 64 prosent av adeptene mener de har lært mer om dette, mens 58 prosent av mentorene sier det samme. Det viktigste for mentorene har vært økt kunnskap om kommunikasjon og kjønnsroller.

■ Kvinners tenkemåte

Åtte av ti menn sier de har fått ny innsikt i kvinners adferd og tenkemåte.

■ Netverksbygging

Det har vært lagt opp til at programmet skal ha en nettsidefunksjon. Få av deltakerne mener de har hatt noe særlig utbytte av dette. Mange sier imidlertid at de har fått et bredere nettverk som følge av programmet.

■ Karrierehindre

Flertallet av deltakerne opplever ikke manglende kompetanse som noe karrierehinder. Nesten halvparten av både mentorer og adepter opplever imidlertid balansen mellom yrkesliv og privatliv som et hinder for sin karriereutvikling. For flertallet er ikke selvtillit noe problem, men tre ganger så mange adept/kvinner (18 prosent) som mentorer/ menn opplever faktisk dette som et hinder. Få avanssemuligheter oppleves som et større hinder for adeptene enn for mentorene.

■ En adept om synliggjøring:

«menn posisjonerer seg mye mer innen bedriften. Jeg har ikke vært så oppmerksom på det før jeg fikk feedback fra ham. Av og til har jeg sett det som en straff å legge frem en sak. Det er jo en glimrende mulighet til å synliggjøre seg i bedriften.»

(Kilde: Evalueringen av NHOs mentorprogram «Oppdagelsesreise – et mentorprogram, 1995-2000» som ble gjennomført i 1999)

Mentorprogram

■ 1994: Et mentorprogram starter som en forstudie under programmet «Kvinner til topps». Dette var et samarbeidsprosjekt mellom Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) og Norges Idrettsforbund.

■ 1995: Programmet ble lagt til enheten «Kvinner i næringslivet» i NHO. Hovedmålet var å bidra til økt verdiskaping i næringslivet ved å rekruttere og forfremme kvinner.

■ 1996-2000: Mentorprogrammet starter opp 14 mentor/adept kull

■ Vinteren 2000: Administrativt Forskningsfond (AFF) overtar drift og videreutvikling av «Oppdagelsesreise – et mentorprogram». Programmet skal gjennomføres i en prøvetid på to år.

Mentor-adept

Mentor

I Odysseen er mentor navnet på Odysseus' trofaste venn, som han betrodde omsorgen for hus og hjem mens han selv drog mot Troja. Da Athene fulgte Odysseus' sønn Telemakhos på leting etter hans far, tok hun på seg Mentors skikkelse. Gjennom tidene har navnet fått betydningen eldre venn og tro rådgiver.

Adept

Ordet adept kommer fra latinsk «som har oppnådd». I middelalderen var en adept en som var hadde nådd hemmelighetenes hemmelighet. I dag brukes ordet adept gjerne om en som er innvidd i en ordenshemmelighet eller i et (helst uvanlig) fag. I mentorprogrammet tolkes adept som en person som gis muligheter til å utvikle sine lederegenskaper.

Begrepet mentorskap brukes om opplæring, erfaringsoverføring, erfaringsoverføring, gjensidig læring og personlig utvikling, da gjerne i forhold til en mentor og adept, en mester og en lærling.

(Store norske leksikon og brosjyren «Oppdagelsesreise – et mentorprogram»)

På dagsorden

Dette har adeptene og mentorene diskutert oftest (i prioritert rekkefølge):

1. Hvordan er den egentlige beslutningsveien – hvor blir de reelle beslutningene fattet og av hvem?
2. Konflikthåndtering
3. Hvordan sikre seg økt innflytelse
4. Hvordan finne sin lederstil
5. Hvordan klargjøre mål, samt hvorledes oppleves jeg og hva skal til for å komme videre.
6. Lar (topp) lederjobb seg forene med balanse i livet?
7. Balansen mellom åpenhet/ærlighet og taktikk
8. Prioriteringer/arbeidsform/struktureringsprosesser samt hvordan synliggjøre seg i organisasjonen.

«De har vært 215 par, 215 «lederlæringer» og 215 «lederveiledere». Adepter og mentorer.»

LES MER OM MENTORPROGRAMMET PÅ SIDE 23