

# **Minerva Mentorprogram**

**En utvärdering**

Juni 2000

# 1. Inledning

Minerva stiftelsen för kvinnors kunskap- och kompetensutveckling i Dalarna bedriver sedan 1992 ”Minerva mentorprogram”. Mentorprogrammet riktar sig till kvinnor som har intresse och förmåga att utveckla sig själv och andra.

Grunden för Minervas verksamhet ligger i den relativa underordnade position som kvinnor befinner sig i dagens samhälle. Detta tar sig konkret uttryck i hinder för kvinnor i form av attityder och hierarkier vilka ger en negativ effekt på kvinnors deltagande i olika sammanhang. Konkret innebär det att kunskaper och tillgångar i form av mänskligt kapital inte tas tillvara, genom att kvinnor utestängs. Syftet med verksamheten är att tillvarata och utveckla kompetensnivån hos kvinnor i ledande ställning, att öka kvinnors delaktighet inom arbetsliv och samhällsliv, att upprätta goda relationer med beslutsfattare och opinionsbildare samt att samordna aktiviteter inom området. Den konkreta målsättningen kan sammanfattas med tre ord: Balans, Lönsamhet och Arbetsglädje. Balans uppstår i samhället om frågor och problem belyses ur könsperspektiv, lönsamhet uppstår för arbetsgivarna om alla mänskliga resurser utnyttjas optimalt och arbetsglädje uppnås för individen om alla tillåts att utvecklas och ta ansvar i sin yrkesroll.

Minerva försöker genom olika typer av verksamhet att råda bot på den i dag ofta rådande misshushållning av resurser som sker. I verksamheten ingår förutom mentorprogrammet även olika slags sammankomster med målsättningen att sprida kunskap på olika områden.

## 1.2 Syfte

Föreliggande rapport syftar till att utvärdera Minerva mentorprogram fyra, fem och sex. Fokus ligger på uppläggningsen av mentorprogrammet, relationen mellan adept och mentor samt vilket utbyte adepterna fått av programmet. På vilket sätt bidrar Minerva mentorprogram till att utveckla kvinnliga ledare? De frågor som skall besvaras rör: Hur överförs kunskap från mentor till adept? Hur har relationen mellan mentor och adept sett ut och hur har den

utvecklats? Vad utmärker en god adept-mentor relation? Vilket kunskapsutbyte har deltagarna haft?

### **1.3 Metod**

Vid utvärderingen av Minerva mentorprogram har avstamp tagits i tidigare utvärderingar av programmet. Detta gör att utvärderingarna går att använda för att studera utvecklingen av programmet över tid. Dvs. utvärderingarna blir jämförbara. I arbetet med utvärderingen har sådant material som ligger till grund för rekrytering av deltagare i programmet, såväl adepter som mentorer, använts. Även sådant material som ligger till grund för uppläggningsen av mentorprogrammet i sin helhet har utnyttjats.

Alla adepter har kontaktats och ombetts fylla i en enkät (se bilaga) om hur de upplevde mentorprogrammet och vilken nytta de haft av programmet. Mentorerna har intervjuats per telefon. Dessutom har ansvariga för programmet intervjuats.

Det totala antalet adepter som genomgått Minerva mentorprogram fyra, fem och sex uppgick till 18 personer. Av dessa har tio svarat på den utsända enkäten. Efter det första utskicket av enkäten skickades en påminnelse efter ca två veckor och därefter skickades enkäten ut ytterligare en gång till de adepter som inte svarat. Antalet mentorer uppgick till 15 personer, vilket förklaras av att några deltog som mentorer till flera adepter, om än i olika program. Av dessa har åtta intervjuats. Mentorerna har varit synnerligen svåra att nå, vilket är fullt naturligt med tanke på de arbeten dessa personer innehar.

### **1.3 Disposition**

Rapporten inleds med en beskrivning av mentorskap i allmänhet. Därefter beskrivs Minerva mentorprogram och dess uppläggning i avsnitt tre. I avsnitt fyra redogörs för relationen mellan adept och mentor ur bådars perspektiv. Adepternas förväntning, utbyte och reflektioner behandlas i avsnitt fem och i avsnitt sex behandlas detsamma för mentorerna. I det sjunde

avsnittet tas nätverk kring mentorprogrammet upp till behandling och i avsnitt åtta sammanfattas rapportens resultat. Slutligen i avsnitt nio dras slutsatser för framtida program.

## 2. Mentorskap

En mentor är en person som fungerar som klok och ansvarsfull rådgivare åt en annan person med mindre erfarenhet. Mentorskapet fokuserar relationen mellan mentor och adept, dvs. den som får råd och stöd.

De flesta har i sin karriär / yrkesliv någon gång haft en mentor, men först på senare år när begreppet mentor blivit känt har fler börjat reflektera kring det. Den som delar med sig av kunskap och erfarenhet kallas mentor. Den som får ta del av kunskaper och erfarenheter kallas adept. För att mentorskap ska kunna kallas mentorprogram fordras att det bygger på en väl organiserad struktur. Mentorprogram bygger på par-relationen adept-mentor men innehåller vanligen också andra moment t.ex. seminarier.

Tre olika nivåer av mentorprogram kan urskiljas: För det *första* Interna mentorprogram, ofta kallade fadderverksamhet. Detta sker inom ett företag eller en organisation då en äldre kollega (mentor) tar sig an en yngre kollega (adept) inom samma verksamhetsområde, för att i en ömsesidig relation stödja och utveckla färdigheter hos den yngre. För det *andra* Externa mentorprogram. Här kommer deltagare från skilda håll i samhället t.ex. organisationer, myndigheter och privata företag. En erfaren person (mentor) med stort kontaktnät delger i en ömsesidig relation, en mer oerfaren person (adept) kunskap och erfarenheter. Deltagarna kommer från olika verksamheter i hela samhället. För det *tredje* Internationella mentorprogram, där deltagarna kommer från olika länder, kulturer och arbetssätt. Idén är för övrigt den samma som i de ovan beskrivna programmen, dvs. att vidarebefordra goda erfarenheter mellan människor. Deltagarna kan t.ex. ingå i ett multinationellt företags satsning.

Val av modell beror helt och hållet på vilka behov respektive organisation eller företag har. "Korsbefruktning" är i allmänhet bra, dvs. företag och organisationer har glädje av impulser utifrån. En mentor utanför den egna arbetsplatsen kan bredda perspektivet och tillföra omvärldskunskap. En annan fördel med mentorer från andra arbetsplatser är att relationerna blir mindre hotfulla för omgivningen och inte uppfattas som konkurrens.

## **3. Mentorprogrammet**

### **3.1 Minerva mentorprogram**

Den grundläggande målet med mentorprogrammet är, som angivits ovan, att få fler kvinnliga chefer i Dalarna och att tillvarata den kompetens kvinnor besitter. Syftet med programmet är att förmedla kunskap om ledarskap och styrelsearbete. Programmet skall skapa en stödjande struktur i adeptens professionella roll och understödja en personlig utvecklingsprocess.

Genom programmet vill man även stärka deltagarnas självförtroende, öka kontakterna inom Dalarnas arbetsliv samt öka kunskaperna bland deltagarna om hur olika företag och organisationer arbetar. I programmet finns även målsättningen att belysa informella strukturer, värdet av kontaktnät i arbetslivet och att ge programmets deltagare en överblick över näringsliv och samhälle.

#### **3.1.1 Adepter i programmet**

Programmet vänder sig till kvinnor som visat ledarförmåga och motivation för chefsrollen. Hon har bra utbildning och breda erfarenheter som gör att hon kan tillgodogöra sig programmet. Ett professionellt synsätt på ekonomi och ledarskap är också nödvändigt för att i framtiden klara att ta ett kvalificerat chefsansvar.

#### **3.1.2 Mentorer i programmet**

Minerva söker och väljer ut mentorer bland ledare av båda könen i Dalarna. Förutsättningar för att en ledare skall kunna bli mentor i programmet är att vederbörande är en erfaren och klok person med breda livserfarenheter. En god mentor har upplevt såväl glädjeämnen som problem och svårigheter. En mentor skall även vara inflytelserik, ha makt och ett stort

kontaktnät. Dessa resurser skall mentorn vara beredd att använda konstruktivt till fromma för sin adept. Mentorn måste också ha ett grundläggande intresse för människor och tycka om att se nya förmågor utvecklas och inte minst att själv vilja utvecklas vidare bl.a. i och genom kontakt med andra människor. Kombinationen av personliga karaktärsdrag och inflytelserika positioner i samhället och näringslivet gör att en person kan bli mentor och därmed bidra till en yngre persons utveckling som chef och människa.

### **3.1.3 Rekrytering av adepter**

Rekryteringen av adpter sker på flera olika sätt. Det kan ske genom att potentiella adpter vid en arbetsplats själva anmäler sitt intresse eller genom att chefer förslår anställda till mentorprogrammet. Rekrytering kan också ske genom ett öppet och direkt ansökningsförfarande. Utifrån ansökningshandlingarna görs sedan ett urval av Minerva. Vid rekryteringen till mentorprogrammet finns målsättningen att uppnå största möjliga bredd bland deltagarna. I detta ligger en önskan om att få deltagare från såväl privat som offentlig sektor, från små och stora verksamheter samt olika typer av branscher.

För varje adept utarbetas sedan individuell utvecklingsplan utifrån personliga behov och förutsättningar.

### **3.1.4 Rekrytering av mentorer**

Rekryteringen av mentorer sker genom Minervas kontaktnät, potentiella mentorer kan själva anmäla sitt intresse för att fungera som mentorer samt genom förslag från adepterna själva. Mentorkandidaterna granskas och godkänds sedan av projektledningen och/eller en rådgivande grupp vid Minerva.

Valet av mentorer till de olika adepterna sker efter en grundlig genomlysning av de behov och förväntningar som adepten har i sin professionella roll.

## 3.2 Mentorprogrammets uppläggning

Varje mentorprogram löper under drygt ett års tid. Programmet börjar med ett tvådagars seminarium då adepterna stimuleras att starta en självreflektionsprocess. Denna process syftar till att formulera egna mål för framtiden. I fokus står adeptens ledarskap och/eller chefskap. Frågor som ställs är: Hur vill jag ha det om tre år? Hur vill jag att min framtid skall gestalta sig? Vad vill jag? Arbetet kan sammanfattas under rubriken visionsövningar. Det handlar alltså om att adpterna skall formulera de visioner och mål som de har för sin framtid.

Grunden ligger i att många kvinnor befinner sig i en situation där de ofta känner sig otillräckliga, har svårt att säga nej och sätta gränser. Samtidigt upplever många att de har svårt att få respons för det de gör och de förslag och idéer som de har och för fram. I en sådan situation kan det vara mycket svårt att radikalt ändra de konkreta förutsättningarna och därigenom förändra den egna positionen. Däremot kan en person i ett sådant läge experimentera med sig själv och på så sätt uppnå förändringar. Med experimentera menas i detta fall att ändra sitt beteende och se vilken respons man får för det. I denna process är en mentor i många fall ett mycket bra redskap för dels få råd och stöd och dels för att få konkreta tips om hur man kan agera i olika situationer. En mentor kan också vara behjälplig i arbetet med att se sig själv utifrån och därigenom uppnås en insikt i vilka möjligheter man har att agera i sin yrkesutövning.

### 3.2.1 Att finna sin mentor

Inledningsvis hålls visionsövningar med adepterna. Visionsövningarna har två funktioner - 1) att sätta igång en självreflekterande process 2) att hitta den ideala mentorn för varje enskild adept.

Utifrån de visioner och mål som varje adept har, formulerar de egenskaper som adpterna själva tänker sig att den ideala mentorn skall ha. Därefter diskuteras val av egenskaper och typer av mentorer som de olika adepterna gjort. Adepten får då motivera och redogöra för sina tankegångar. Efter denna diskussion justeras den s.k. mentorprofilen.

I detta skede går ledningsgruppen eller Minervas rådgivande grupp in för att vaska fram konkreta förslag till mentorer för de olika adepterna. Därpå tillfrågas de tänkta mentorerna om de kan tänka sig att vara mentorer. Vid ett positivt svar går bollen till adpten som får en presentation av den tänkta mentorn. Sedan får adepten kontakta mentorn för att stämma träff. När detta första möte ägt rum (ibland även efter två möten) beslutar mentor och adept om de vill samarbeta.

### **3.2.2 Tredje dagen**

Nästa del av programmet bygger på att adept och mentor funnit varandra, programmets tredje dag inleds. Den tredje dagen inleds med ett halvdagsseminarium för mentorerna, då man diskuterar kring mentorskap. Dessutom behandlas dialogen som redskap för utveckling. Hur man ger feedback, och betydelsen av feedback för att komma framåt i den personliga utvecklingen. Vid lunch sluter adepterna upp och eftermiddagen används för att sammanfatta och repetera vad man gått igenom under de första två dagarna och på så sätt introduceras mentorerna också i det adepterna gått igenom tidigare. Adept och mentor bereds tillfälle till närmare kontakt och ett samarbetskontrakt dem emellan upprättas. Därefter redovisar alla adept-mentor par hur de tänkt att lägga upp sitt arbete, dvs. en slags plan för samarbetet. Efter den tredje dagen ligger ansvaret helt på adepten och mentorn, med tonvikt på adepten själv som förväntas vara drivande.

Dessutom behandlas och analyseras olika former av kommunikation då alla såväl mentorer som adept är närvarande. Utgångspunkten tas i en analys där kommunikation kan ske på tre olika nivåer. Den första nivån berör en ytligare form av kommunikation, då frågor som väder och vind kan tas upp. Den andra nivån kan kallas ”indirekt” då man diskuterar olika frågor med hjälp av olika slags omskrivningar. Slutligen finns den tredje nivån som kallas ”direkt”, då olika frågor eller problemställningar ventileras helt öppet utan några omskrivningar eller metaforer.



### **3.2.3 Halvtidsuppföljning**

Efter ca ett halvt år görs en halvtidsuppföljning då endast adepterna deltar på förmiddagen och under eftermiddagen sluter mentorerna upp. Förmiddagen ägnas ut utvärdering av kontakten med mentorerna utifrån de visioner och mål som adepterna ställt upp för sin egen utveckling inledningsvis. Relationen mellan adept och mentor, ur adeptens perspektiv, behandlas också utförligt vid denna halvtidsuppföljning. Under eftermiddagen sluter mentorerna upp och diskussionen kring tiden fram till denna tidpunkt fortsätter.

### **3.2.4 Studiebesök och temadagar**

Efter halvtidsuppföljningen ordnas några studiebesök såväl adepter som mentorer bereds tillfälle att förevisa sina organisationer och på så sätt ger man nytt bränsle till relationen mellan adept och mentor i den meningen att nya diskussionsteman aktualiseras. Även temadagar förekommer i detta skede av programmet. Det finns två stående temadagar. Den ena innehåller berör kvinnligt ledarskap och Barbro Dahlbom-Hall håller en föreläsning. Den andra temadagen handlar om massmediaträning då adepterna blir intervjuade inför TV kameror och sedan får se sig själva. Därefter ges feedback på deras framträdande.

### **3.2.5 Avslutning**

Det sista momentet i mentorprogrammet är avslutningen som sker efter ca fjorton månader. Vid detta tillfälle ser man tillbaka på den tid som varit i s.k. lärande reflektion. Varje deltagare får också ta ställning till hur mycket vederbörande investerat i sitt deltagande. Även vid detta tillfälle deltar adepterna själva på förmiddagen och under eftermiddagen sluter mentorerna upp. Avslutningen ges stor symbolisk betydelse för att markera programmets slut.

## 4. Relationen mellan adept och mentor

En avgörande och viktig del av mentorprogrammet är relationen mellan adept och mentor. Denna relation är betydelsefull för att kunna bedöma utfallet av programmet för de olika adepterna. Adepterna har sinsemellan mycket olika behov och i konsekvens med det skiljer sig de olika mentorerna kraftigt åt såväl beträffande verksamhetsområde som profession och personlighetstyp.

I det följande redogörs först för hur adepterna uppfattat relationen och därefter hur mentorerna beskrivit relationen. Därefter beskrivs de arbetsformer som utvecklats mellan adept och mentor och slutligen behandlas deltagarnas beskrivning av en ideal adept-mentor relation.

### 4.1 Adeptens perspektiv

Majoriteten av adepterna beskriver relationen till sin mentor i mycket positiva ordalag. Relationerna tycks huvudsakligen ha präglats av ömsesidig respekt och ett grundläggande intresse. Däremot tycks relationerna till sin karaktär ha varit av mycket olika slag.

Så som adepterna beskrivit relationerna kan dessa delas in i tre typer: 1) en rent professionell relation där endast direkt arbetsrelaterade problem/frågor behandlats, 2) en relation där arbetsrelaterade problem/frågor behandlats i första hand, men där ett utrymme för privatlivsfrågor med direkta implikationer för arbetslivet funnits, 3) en mycket öppen relation där privata och arbetslivsrelaterade frågor gått in i varandra påtagligt.

Adepternas upplevelse av mentor-adeptrelationen, har enligt enkätsvaren, haft en stark personlighetsutvecklande potential och har i huvudsak beskrivits som mycket positiv. Förtroende och respekt har varit nyckelord i adepternas beskrivning av relationen till sin mentor. Många framhåller starkt att de utvecklats och att deras chefskap/ledarskap samt liv förändrats i positiv riktning i samband med att de haft en mentor som resurs för sig själva.

Beträffande svårigheter i relationen adept-mentor har flera diskuterat känslor på olika plan. En sida av detta skall ses i relation till en könsproblematik. Ingen ansåg att detta gällde dem själva men det poängterades att det kunde bli problematiskt. Andra potentiella känslorelaterade frågor var att man kunde komma in i olika typer av

under/överordningsproblematiker, att man riskerar att bara stryka medhårs för att inte sår, att inte ta konflikter. Som ett negativt utslag av något positivt framhöll även några att det var lätt att man hade trevligt tillsammans och därför lät tiden gå med ”trevligheter” i stället för att arbeta kring de arbetsrelaterade frågorna.

## 4.2 Mentorns perspektiv

Alla intervjuade mentorer har framhållit det positiva i att vara mentor för sin egen del. Skälen till detta har varit lite skiftande men de går ändå mer eller mindre samman. Det rör främst det positiva och stimulerande i att se och bidra till en annan människas utveckling. En sådan process innebär, menar de flesta, att även de som finns runt omkring får del av utvecklingen för egen del. Det innebär även något positivt att komma en annan människa nära på det professionella planet. De frågor som blir aktuella för adepten under programmets gång ställs på sin spets även för mentorn. En del av de manliga mentorerna har dessutom påpekat att de genom att vara mentorer har lärt sig att förstå hur kvinnliga ledare tänker. Detta i sin tur har underlättat för dem själva att bli bättre ledare och chefer.

I vissa fall har mentorerna tyckt att det varit svårt att se var gränsen mellan en professionell och en privat relation går. De som tagit upp detta har varit noga med att poängtera betydelsen av att hålla distans. Här finns det skäl att ta upp parallelliteten mellan ledarskap och mentorskap och att markera vem det är som tar ansvar, menar flera.

Flera av mentorerna pekar på att de uppfattat adeptens förväntningar som otydliga. D.v.s. en otydlighet i vilken roll mentorn ska spela i adepternas utveckling har funnits från en del adepts sida. Detta har ibland tagit sig uttryck i att adepten trott att mentorn mer eller mindre konkret skulle kunna bidra till att lösa aktuella problem.

En del av mentorerna säger att de fått klart för hur illa många driftiga kvinnor behandlats p.g.a. sitt kön. D.v.s. de har fått upp ögonen för hur den strukturella underordningen av kvinnor verkar inom organisationer och hur den medför att kompetenta kvinnor inte alltid uppfattas som en resurs utan snarare som ett hot. Detta har fått problematiska konsekvenser för de kvinnor som blivit utsatta och gjort att de hindrats i sin utveckling som kvinnliga ledare.

I stort sett alla intervjuade mentorer framhåller förtroende som ett nyckelord för att relationen ska fungera. Ett av skälen till det är naturligtvis att det kan vara känsliga saker som diskuteras och behandlas på träffarna. Men förtroendefrågan hänger också ihop med att ledarskapet är så intimt förknippat med personligheten, d.v.s. hur ledarskapet utövas är sammanflätat med personliga egenskaper. Ytterligare en synpunkt som framkommit är vikten av att relationen måste vara process inriktad och fokuserad på ett ömsesidigt givande och tagande adept och mentor emellan.

### 4.3 Arbetsformer

Den alldeles överordnade arbetsformen mellan adept och mentor har varit samtalet. Samtalen har emellertid förts på vitt skilda sätt. I många av relationerna fördes samtalen då man träffades och åt lunch och/eller fikade. Ett sätt att förena nytta med nöje - några spelade t.o.m. golf tillsammans. Några utvecklade även andra arbetsformer genom att man gjorde saker tillsammans, t.ex. studiebesök eller deltagande observation, dvs. en adept följde en mentor i dennes arbete.

Kontakterna upprätthölls per telefon och/eller e-post samt genom att man vid träffarna bestämde nästa möte. Några träffades så ofta som varannan vecka medan andra sågs mera sällan exempelvis varannan månad eller sporadiskt. Det var också stor variation i hur långa träffarna var - en del sågs hela och halva dagar medan andra sågs en timme per gång.

Formerna för samtalen varierade starkt mellan olika "par". En del hade starkt strukturerade möten där dagordning var mer eller mindre fastställd på förhand, medan andra lät samtalet löpa som det föll sig.

Adepternas hållning i detta tycks ha varit mycket avgörande. Några av dem poängterar att de förberedde sig väl och hade helt klart för sig vad de ville behandla på det förestående mötet, medan andra hade en mer anspråkslös inställning. Mentorerna tycks ha intagit en mer avvaktande position och inväntade s.a.s. adeptens önskemål.

## 4.4 Den goda adept-mentor relationen

Den goda adept-mentor relationen består enligt informanterna av ett ömsesidigt givande och tagande i en relation präglad av respekt och mänsklig värme. I sådan relation måste även bygga på en genuin mänsklig nyfikenhet inför andra människor - deras problem och glädjeämnen. Öppenhet understryks också som en viktig faktor, vilket inbegriper såväl personlig öppenhet i den meningen att man är beredd att dela med sig av sina egna erfarenheter som att man är beredd att dela med sig av olika slags personliga kontakter.

Ärlighet framstår för många programdeltagare som ett nyckelord när det gäller förutsättningarna för att få en bra relation. I detta inbegrips raka svar, även om de i många fall kan vara obehagliga att ge. Detta beror förmodligen på att en rad problem i arbetslivet uppfattas som intimt förknippade med ens personlighet.

## 5. Adepternas förväntningar, utbyte och reflektioner

I följande avsnitt kommer enkätsvaren beträffande förväntningar och utbyte samt övriga reflektioner från adepterna att redovisas.

### 5.1 Förväntningar och utbyte

Adepternas förväntningar på mentorprogrammet varierade inom ett spektra från väldigt tydliga arbetslivsorienterade till att vara inriktade kring hela personligheten. D.v.s. allt från alldeles konkreta och handfasta tips och råd i en specifik kontext till mer svävande stöd kring adeptens personlighet och dennas kapacitet att träda in i olika typer av roller etc. Flera angav även att de inte hade några speciella förväntningar.

Nästan undantagslöst har adepterna angivit att de fått ett stort utbyte av deltagandet i Minerva mentorprogram. De fann också att deras förväntningar blivit uppfyllda. Kontakten med mentorn framstår vid sidan av kontakterna med andra adepters som det avgjort

största utbytet. I denna kontakt framhålls det reflekterande samtalet som särskilt betydelsefullt. Kontakten med mentorn har, beskriver flera, bidragit till att öka självförtroendet, minska rädslan för att vara sig själv i sin yrkesroll. Några har också givit uttryck för att samtalen med mentorn fått dem att se sig själv i nytt ljus och gjort det möjligt att se fler möjligheter för sig själv.

De träffar för adepterna som anordnats inom ramen för mentorprogrammet tycks ha varit såväl betydelsefulla som populära. Många anger att just stödet från de andra kvinnorna i adeptgruppen varit mycket positivt och kraftgenererande. Dagen som leddes av Barbro Dahlbom-Hall upplevdes även den som ett positivt inslag där många ansåg sig få en stor behållning.

Majoriteten av de svarande uppger att de nu uppträder mer moget och överlagt i sin ledarroll. Flera finner att de har lättare för att lyssna på sina medarbetare och har insett betydelsen av att ta sig tid såväl för sig själv som för sina medarbetare. Det framhålls även att man vunnit förståelse för och insikt i betydelsen av att vara rak och tydlig i sitt ledarskap. I detta sammanhang bedöms även det ökade självförtroendet som en viktig del.

## 5.2 Reflektioner

De allmänna reflektioner som adepterna gjort handlar i stor utsträckning om inslag de saknat eller hade velat haft mer av. Till detta hör fler handledarträffar och bättre tidsplanering beträffande seminarierna. Det framförs att man hade velat få reda på dagarna i mycket god tid så att fler skulle ha möjlighet att komma. Några efterlyste mer information från Minerva kansliet, det är dock lite oklart vad denna information skulle behandla. Det har också framkommit önskemål om tydligare direktiv till mentoreorna så att de verkligen deltog i gemensamma träffar. En annan synpunkt som kom upp var önskemål om mer praktiskt orienterad verksamhet och överföring av kunskap kring karriärskapande aktiviteter. Ett större inslag av styrning och ansvarstagande från arrangörerna efterfrågades också.

## 6. Mentorernas utbyte och reflektioner

I nedanstående avsnitt redovisas resultaten av de intervjuer som gjorts med mentorerna. Avsnittet skiljer från det ovan om adepterna så till vida att förväntningar inte finns med, eftersom det inte har relevans för mentorerna.

### 6.1 Utbyte

Mentorerna framhåller mannggrant det positiva i att få inblick i andra verksamheter än de själva är aktiva inom. Många tyckte också att det blev tydligt att ledarskapet i sig inte verkar skilja sig särskilt mycket åt mellan olika typer av branscher och sektorer i samhället. Det ansågs även starkt utvecklande för det egna ledarskapet att vara mentor. Mentorskapet har, menar flera, dessutom givit inblickar i mänskligt psyke på områden som man normalt inte får. Det framhålls även av flera att de fått en klarare bild av vilka fällor som s.a.s. finns inbyggda i ledarskapet.

Genomgående poängterar mentorerna att det hänger på adepterna själva om resultatet ska bli riktigt bra. Utifrån detta finns det också flera mentorer som uttrycker sin besvikelse över att deras adepter inte varit mer drivande i att utveckla sitt ledarskap och i konsekvens med det ställt större krav på sina mentorer. Det hade enligt flera mentorer varit möjligt att göra mer om adepten velat.

### 6.3 Reflektioner

Både kort- och långsiktigt perspektiv i ledarrollen är viktigt för den personliga utvecklingen. D.v.s. det är betydelsefullt att se vad man klarar att hantera idag och vad man inte klarar att hantera för att sedan ta sig an de svaga punkterna. I denna process måste man lägga in flera tidsperspektiv. Här påtalar flera mentorer att adepterna faktiskt ofta har svåra situationer på

jobbet vilket gör det mycket viktigt att lyfta blicken. Just i en sådan process uppfattar sig flera mentorer vara till god nytta.

Tid en grundläggande faktor för att mentorprogrammet ska ge utdelning. Detta gäller för såväl adepten som mentorn var för sig och när de möts. Det måste finnas tid, ork och kapacitet att lyssna. Båda måste också ta sig tid att tänka igenom vad man ska ta upp på mötena innan de äger rum och hur mötet varit efteråt, för att kunna smälta vad som sagts.

Ärlighet och rättframhet är två andra ord som ständigt återkommer när mentorerna beskriver vad de uppfattar som viktigt för att kunna utöva mentorskap. Det gäller att kunna säga ifrån och vara rakt på sak samtidigt som man måste visa ödmjukhet och förståelse. Såväl ärlighet som rättframhet kräver en förtroendefull relation. För att bygga upp ett förtroende krävs en viss grad av kontinuitet, att kunna ge fullständig uppmärksamhet och att kunna prioritera mentorskapet.

De flesta mentorerna uppfattar sig själva som stöd för att hjälpa sin adept att se framåt. Mentorskapet är fokuserat på nuet och ledarrollen i nuet. Genom att adepterna lägger fram problem, ställer frågor och tar upp teman på olika sätt hjälps man åt att formulera ”svar” utifrån adeptens egen kapacitet. Flera av mentorerna framhåller i detta sammanhang att det därför är viktigt att vara prestigelös, mogen, att ha haft ett riktigt chefsjobb för att fungera som mentor. Det krävs även att mentorn har distans till sitt eget jobb, att de har självförtroende och är orädda.

Otillräcklighet en del av livet - för kvinnor är det viktigt att se till att ha jag-tid, familje-tid och jobb-tid. Egna breda erfarenheter, lyssna aktivt och ställa frågor som ger svar  
Viktigt att följa med i programmet både för mentor och adept

Aktiv reflektion kring mentorskapet, bättre introduktion för mentorer,  
konfliktlösning ett centralt tema, adeptens roll i ledningsgruppen - parallellt uppåt och nedåt,  
särskilt i förändringsarbete

## **7. Nätverk kring mentorprogrammet**

Beträffande nätverk säger sig i stort sett alla deltagare, såväl mentorer som adepter, ha utökat sina ”nätverk”. Denna fråga är dock en definitionsfråga och de olika deltagarna tycks ha uppfattat frågan på olika sätt utifrån vilken definition de själva använder av ”nätverk”.



I en mer strikt mening tycks mentorprogrammet åtminstone inte i någon direkt mening ha bidragit till att nätverk bildats. Med strikt avses här formaliserade nätverk där det tydligt framgår vilka som deltar. Däremot har flertalet deltagare skaffat sig ett större personligt nätverk genom deltagandet i Minerva mentorprogram.

Alla intervjuade mentorer påpekar att deras nätverk av kontakter vidgats påtagligt, vilket bidragit till att ge ett brett perspektiv på arbetslivet. Mentorskapet och mentorprogrammet har också bidragit till nya bekantskaper som varit givande på flera plan.

Många av adepterna anger att de fortfarande träffas någotsånär regelbundet, om än under informella villkor. Dessa träffar tycks vara betydelsefulla just för självförtroende, självkänsla och stöd. Någon uttryckte det som att det finns mycket kraft att hämta hos dessa kvinnor.

## 8. Sammanfattning

Minervas mentorprogram syftar till att tillvarata och utveckla kompetensen hos kvinnor i ledande ställning, att öka kvinnors delaktighet inom arbetsliv och samhällsliv, att upprätta goda relationer med beslutsfattare och opinionsbildare samt att samordna aktiviteter inom området. Målsättningen kan sammanfattas med tre ord: Balans, Lönsamhet och Arbetsglädje. Balans uppstår i samhället om frågor och problem belyses ur könsperspektiv, lönsamhet uppstår för arbetsgivarna om alla mänskliga resurser utnyttjas optimalt och arbetsglädje uppnås för individen om alla tillåts att utvecklas och ta ansvar i sin yrkesroll.

I föreliggande rapport har det redogjorts för programmets uppläggning, som består av fyra större delar: 1) Den första delen består i att finns sin mentor, vilket sker genom ett omsorgsfullt arbete från programmets ansvariga. 2) Därefter ordnas den s.k. tredje dagen då adept och mentor funnit varandra och då upprättas ett kontrakt mellan dessa två. 3) Halvtidsuppföljningen, 4) Studiebesök och temadagar och slutligen 5) Avslutning. Huvudansvaret för verksamheten ligger i grunden på adepten själv i samarbete med mentorn. De programansvariga finns hela tiden i beredskap för att kunna träda om något gått snett.

Relationen mellan adept och mentor är avgörande för att få ett lyckat resultat. Denna relation är en professionell relation med personliga kännetecken. Med det avses att

kvaliteten i en god adept-mentor relation kan beskrivas på samma sätt som en god relation människor emellan generellt brukar beskrivas: öppenhet, ärlighet, respekt etc.

Såväl adepter som mentorer säger sig generellt ha fått ut mycket av att delta i Minerva mentorprogram. Det har vidgat vyerna, givit insikt i nya verksamhetsområden och bidrag till ökad förståelse för andra människor. Adepterna har understrukit att självförtroende och självkänsla tagit många kliv framåt. Möten i denna form bidrar till personlig mognad och utveckling för alla.

Många av de som förts samman i anslutning till Minerva mentorprogram har fortsatt att träffas under olika former även efter att programmet avslutats.

Den kritik som framförts gäller i första hand att några av deltagarna saknat handledning i olika former. Några hade önskat fler träffar med samtliga deltagare medan andra hade velat ha mer konkret vägledning. En del kritik av planeringen har också kommit i dagen. Man önskade att seminariedagar etc. hade lagts fast tidigare/legat kvar på sagda tider i förhoppningen om att fler skulle ha kunnat delta.

Sammanfattningsvis kan det sägas att Minerva mentorprogram bidrar till att utveckla kvinnliga ledare genom att skapa en situation där nu aktiva kvinnliga ledare och för framtiden potentiella kvinnliga ledare kan utvecklas och bli starka i sin professionella roll. Detta sker framförallt genom kunskapsöverföring mellan mentor och adept, vilket sker genom ett aktivt samtal i en dialog präglad av ömsesidig respekt. För att denna dialog skall fungera krävs en relation byggd på öppenhet, ärlighet och respekt. Kunskapsutbytet för deltagarna har en djup och personlig prägel vilken bidragit till att de mognat som människor.

## 9. Slutsatser

Minervas egna arbete med mentorprogrammet borde dokumenteras bättre. En bättre dokumentation av programmet skulle göra att programmets struktur skulle bli tydligare också för dem som arbetade med dess uppläggning. På så sätt ökas förutsättningarna att hålla en jämn och hög kvalitet i verksamheten genom att det blir lättare att se och minnas vad man gjort förr, hur det gjordes och hur det kan göras bättre.

Om man skulle vilja öka ambitionsnivån i programmet skulle detta kunna göras bl.a. genom:

\* ett mer aktivt utnyttjande av den litteraturlista som sammanställts för Minerva mentorprogram, vilket skulle kunna ske på två sätt och med två ambitionsnivåer.

1) adept och mentor väljer, utifrån adeptens behov, ut ett särskilt angeläget tema, till detta tema väljs litteratur som sedan läses av adept och mentor för en gemensam genomgång och diskussion

2) en komplettering av de nu existerande temadagarna med seminarier på angelägna (samma eller andra) teman, till dessa skulle deltagarna kunna förbereda sig genom att läsa i förväg anvisad litteratur, även skönlitteratur kan i dessa sammanhang vara mycket givande.

\* effekterna av det arbete/den insats mentorerna gör skulle kunna ökas genom att ge dem ett något större utrymme i programmets uppläggning, t.ex. skulle man kunna ordna en heldag för dessa då de fick vägledning och möjlighet att diskutera och gå igenom olika modeller för mentorskap.

\* kontinuerliga utvärderingar/reflektioner av varje seminarie, möte etc. skulle kunna göras för att snabbt fånga upp gryende missnöje eller problem, t.ex. genom en anteckningsbok som varje deltagare fick skriva i under 10-15 i slutet av varje tillfälle, anteckningsboken förvaras hos de ansvariga för programmet.

\* varje mentorprogram bör utvärderas direkt efter dess avslutande, som ett första underlag till en mer gedigen utvärdering, för att ytterligare fördjupa kunskapen om programmets effekter skulle man kunna göra en enkät till deltagarna förslagsvis fem år efter avslutat program, för att se hur de ställer sig till programmets effekt i ett längre tidsperspektiv.