

KVINDER PÅ TOPPEN
**MENTORORDNINGER FOR
KVINDELIGE LEDERE I STATEN**



KVINDER PÅ TOPPEN
**MENTORORDNINGER FOR
KVINDELIGE LEDERE I STATEN**

Publikationen kan bestilles hos:

Schultz Information

Herstedvang 12

2620 Albertslund

Telefon 43 63 23 00

Fax 43 63 19 69

E-mail: schultz@schultz.dk

Hjemmeside: www.schultz.dk

Henvendelse om publikationen kan i øvrigt ske til:

Personalestyrelsen

Arbejdsmarkedspolitisk Kontor

Frederiksholms Kanal 6

1220 København K

Telefon 33 92 40 49

Design og layout: Umloud Untd

Fotograf: Tom Lindboe, Stilleben

Tryk: Holmen Center-Tryk A/S

Oplag: 3.000

ISBN: 87-7956-183-7

Elektronisk publikation

ISBN: 87-7956-184-5

Publikationen kan også hentes på Personalestyrelsens hjemmeside: www.perst.dk



INDHOLD

Kvinder på toppen fortæller om Personalestyrelsens erfaringer med at bruge mentorordninger for at få flere kvindelige ledere i staten. Du kan også læse nærmere om fire mentorer og deres menters erfaringer fra et mentorforløb. Vi håber, Kvinder på toppen kan inspirere dig til enten at iværksætte mentorordninger, søge en mentor eller stille dig selv til rådighed som mentor.

Liselotte Plesner er kontorchef i Udenrigsministeriet og valgte en mand som mentor. Det har hun ikke et øjeblik fortrudt.

INSPIRATION PÅ TVÆRS AF KØN OG MINISTERIER | SIDE **8**

Mentor levede i det antikke Grækenland og grundlagde begrebet, som man har taget til sig i den moderne ledelsesteori.

KONGENS VEN | SIDE **13**

Kirsten Holm Svendsen stolede på sine ambitioner og sin mentor. Hun tog springet og et job i Bruxelles efter fire mentormøder.

ET SIKKERT KARRIEREHOP | SIDE **18**

En mentorordning kan ikke bare være vejen til flere kvinder i ledelse, det kan også gøre mentorerne selv til bedre ledere.

5 GODE RÅD | SIDE **29**

“

“I begyndelsen brugte jeg mentorrelationen til at finde mig tilrette i et nyt job. Senere blev der højere til loftet og plads til at udvikle nye ideer.”

LINE JOHANNESSEN, CHEFKONSULENT I SUNDHEDSSTYRELSEN



FORORD

Vi skal have flere kvinder i ledelse, og udviklingen går i den rigtige retning. I løbet af de seneste år er der kommet flere kvindelige ledere i staten, men vi skal sikre, at kvinderne bryder igennem det usynlige glasloft og når helt til tops.

Personalestyrelsen har skubbet til udviklingen med pilotprojektet **Mentorordninger for kvinder i ledelse**. Et projekt, der har vist, at mentorordninger vil blive et centralt værktøj fremover. Styrken ved en mentorordning er, at den giver en ny leder frirum til refleksion og støtte til at videreudvikle sig og på den måde styrke sine ledelseskompetencer. Jeg har selv haft glæde af at deltage i projektet som mentor, derfor er jeg overbevist om værdien - for såvel mente som mentor.

Målet om flere kvinder i ledelse stiller krav til både de kvindelige ledere og til statens institutioner. Vi ved, at netværk har stor betydning, når der ansættes ledere. Derfor skal kvinder tænke strategisk og gå ind i netværk, som kan hjælpe dem, også karrieremæssigt. Samtidig skal kvinder turde stå ved deres ambitioner.

Vores arbejdspladser skal blive bedre til at folde talentmassen ud. Og vi skal passe på ikke at sætte folk i bås ved automatisk at se kvinder på én måde, og mænd på en anden. Vi skal sikre, at unikke talenter kommer frem i lyset - uanset køn. Når det handler om ledelse, er det kompetencer, der tæller.

Personalestyrelsen vil gerne være med til at understøtte udbredelsen af mentorordninger. Jeg håber derfor, at **Kvinder på toppen** vil inspirere mange flere til at anvende mentorordninger som værktøj i ledelsesudviklingen.

Lisbeth Lollike
Direktør i Personalestyrelsen



PERSONALESTYRELSENS MENTORORDNING

Personalestyrelsen har netop afsluttet pilotprojektet **Mentorordninger for kvinder i ledelse**. Projektet blev iværksat i 2003 på baggrund af den aktuelle debat om kvinder i ledelse - ikke bare i staten, men på arbejdsmarkedet generelt. En debat, der handler om ligestilling og de ønsker, kvinder har til deres karriereforløb, og ikke mindst om de positive resultater kvinder i lederstillinger kan bidrage med.

13 MENTORPAR

I pilotprojektet mødtes 13 mentorer med deres menter gennem det seneste år på tværs af hele staten. Meningen var at støtte de kvindelige ledere ved at skabe en dialog

om deres arbejde og sætte fokus på ambitionerne. Mentoren har fungeret som den person, den kvindelige leder har kunnet drøfte tingene helt åbent med. Det var også håbet, at mentorordningen ville hjælpe med at styrke kvindernes strategiske brug af netværk.

Idéen om en mentorordning opstod i Personalestyrelsens netværk for kvinder i ledelse, der består af ca. 70 kvindelige ledere. Langt hovedparten af de deltagende mentorer og menter har da også taget udgangspunkt i netværket.



"Man bliver meget fortrolige, det er en del af det. Jeg lærte også meget af det, fordi jeg sidder i toppen af en organisation, og jeg blev mindet om, hvordan man tænker, når man sidder længere nede i organisationen. Det synes jeg har været meget sundt for mig."

LISBETH LOLLIKE, DIREKTØR I PERSONALESTYRELSEN



PROJEKTETS FORMÅL

Pilotprojektet skulle undersøge, hvorvidt mentorordninger var et brugbart redskab for at få flere kvinder i ledelse. Målet var:

- * At styrke kvindelige lederes håndtering af ledelsesopgaven
- * At bidrage til at få kvinder til at søge højere op i hierarkiet
- * At bidrage til kompetenceudviklingen af kvindelige ledere i staten og til vidensdeling på tværs af statslige arbejdspladser, hvilket i sidste instans vil gavne bundlinjeresultatet

Erfaringerne har allerede vist sig at være meget gode. Ikke alene har tilbagemeldingerne fra de deltagende mentorer været utrolig positive, men også mentorerne siger, at de har fået et stort udbytte. Selv om det er tidligt at vurdere pilotprojektet på alle målepunkter, er det ikke for tidligt at fastslå, at det allerede har været en succes.

START EN MENTORORDNING

Personalestyrelsen ønsker at føre erfaringerne videre ved at udbrede mentorordninger i staten - ikke kun med henblik på at støtte udviklingen for flere kvinder i ledelse, men også for at gavne ledelsesudviklingen generelt.

Vi vil derfor gerne være med til at iværksætte mentorordninger på tværs af statens institutioner. Erfaringerne fra pilotprojektet og andre mentorordninger er et godt fundament, men det afgørende er, at erfarne ledere stiller sig til rådighed som mentorer for nye ledere og ledelsestalenter.

Det kræver ofte et skub og en systematisk tilrettelæggelse at komme i gang. Derfor er I meget velkomne til at kontakte Personalestyrelsen, hvis I overvejer at etablere mentorordninger.



MENTOR: Adam Wolf - afdelingschef i Finansministeriet

MENTE: Liselotte Plesner - kontorchef i Udenrigsministeriet



CASE INSPIRATION PÅ TVÆRS AF KØN OG MINISTERIER

Liselotte Plesner så en stor udfordring i at prioritere mellem sine travle arbejdsdage som kontorchef i Udenrigsministeriet og de strategiske mål i organisationen. Det resulterede i en mentorordning med Adam Wolf, afdelingschef i Finansministeriet - og i en udbytterig erfaringsudveksling for dem begge.

“

”Skal jeg sidde der på en piedestal og være alvidende om ledelse? Vi har jo begge erfaringer, og jeg synes, det er fint, at det kommer ned på jorden og bliver til en mere ligeværdig erfaringsudveksling.”

ADAM WOLF - AFDELINGSCHEF I FINANSMINISTERIET

Da Liselotte Plesner skulle finde en mentor faldt valget på Adam Wolf, fordi han havde erfaring fra Udenrigsministeriet. Liselotte så nemlig en fordel i, at mentor allerede kendte til hendes arbejdsplads og univers. Ifølge Liselotte er det også vigtigt, at den mentor man vælger, er en person, som man både har respekt for og tillid til - og en som man gerne vil modtage råd fra.

At Liselottes mentor var en mand spillede ingen rolle for hende. Derimod var det væsentligt for hende at have en mentor, der havde større erfaring med ledelse, end hun selv havde. Desuden vidste hun, at de var på bølgelængde og det betød meget. Deres største udfordring lå faktisk i at finde plads i kalenderen til deres møder. Derfor var det vigtigt for Liselotte, at møderne blev udnyttet fuldt ud.

INSPIRERENDE MØDER

Liselotte Plesner og Adam Wolf tog de ting op, som umiddelbart var vigtige i dagligdagen på deres møder. ”Man kunne kalde vores forløb for en række inspirationsmøder,” forklarer Liselotte. Hun havde før hvert møde tænkt over nogle ledelsesmæssige problemstillinger, som hun gerne ville have diskuteret. Og emnerne har været helt konkrete problemstillinger om eksempelvis lønsystemer, hvordan man afholder møder, hvordan man tilrettelægger MUS-samtaler og om personaleforvaltning generelt. ”Det har meget drejet sig om, hvordan vi har håndteret praktiske situationer,” fortæller Adam.

BEKRÆFTELSEN STYRKER

Liselotte understreger, hvor rart det har været at få at vide, at det har været ligeså svært for mentor at være leder. "Bekræftelsen styrker én selv. Man tænker altid, at 'jeg ikke er så god som de andre'. Og genkendelsen i problemet er en styrke i sig selv. Når man tænker, at man er utilstrækkelig, kan man få afprøvet, om en mand i en højere stilling også kæmper med nogle af de samme ting." Liselotte forklarer også, at hvis man var bedre til at tale med andre om sine ledelsesmæssige problemer, så ville man finde ud af, at andre også er usikre. "Selvom folk udstråler stor sikkerhed udadtil, så kan de være meget i tvivl om, hvordan de tackler visse situationer," siger hun.

NED FRA PIEDESTALEN

Adam føler ikke selv, at han har haft en egentlig mentorrolle: "Skal jeg sidde der på en piedestal og være alvidende om ledelse? Vi har jo begge erfaringer, og jeg synes, det er fint, at det kommer ned på jorden og bliver til en mere ligeværdig erfaringsudveksling. Jeg har været leder i flere år, men til gengæld har Liselotte nogle mere friske erfaringer og er måske den af os, der har flest tanker om ledelse. For mig er nogle ting jo blevet vaner."

ET FRIRUM

Det har været afgørende for Liselotte og Adams forløb, at nogen udefra havde gjort det legitimt at bede om en mentor, men også at de gensidigt er blevet forpligtet til at skrive møderne i kalenderen og prioritere dem højt. Og det har gjort det nemmere for Liselotte: "Jeg havde én, som jeg kunne tale rimeligt frit med, og normalt ville jeg jo ikke gå til møde i Finansministeriet. Hvis jeg sagde til mine kolleger, at jeg lige skulle over i Finansministeriet for at snakke med én om ledelse, ville de sikkert tænke, om ikke bare jeg skulle tage og passe mit arbejde. Her har du et rum, hvor det er legitimt at tage de ting op, som du gerne vil have drøftet."

GODE RÅD

Liselottes bedste råd til nye mentorer er, at man skal tilpasse ordningen til sin egen situation. "Lad det ikke blive endnu en stressfaktor, men få det bedste ud af det. Jeg synes heller ikke, at man skal være alt for bundet til den kontrakt, man laver i ordningen." Adam tilføjer, at man skal passe på med ikke at gøre det for videnskabeligt: "Det skal ikke mases ind i en bestemt form. Det er fint, at der er inspiration for eksempel i form af litteratur, men som det viser sig i vores situation, så kan forløbet meget hurtigt blive båret af, hvad vi har af naturlig interesse for nogle emner, og dermed vil det være synd at formalisere det for meget."

Adam Wolf og Liselotte Plesner har begge haft så stor glæde af deres erfaringsudveksling, at de fortsætter med at mødes, selvom den officielle ordning er slut.

SKAL MENTOR VÆRE EN KVINDE?

Gode forbilleder er et væsentligt element for at flere kvinder når til tops. Og det kan virke naturligt, at en mentorordning, der har kvindelige ledere som omdrejningspunkt, også bygger på kvindelige mentorer. Omvendt kan en mandlig mentor måske udfordre en kvindelig leder på andre områder.

I Personalestyrelsens pilotprojekt har der været både rene kvindepar og blandende par. Erfaringerne har været gode med begge kombinationer. Det væsentligste har været en god kemi mellem parterne, og at mentor har kunnet matche mentens udfordringer og udviklingsbehov.





BRYD BARRIERERNE

Kvinder skal bryde barrierer for at nå til tops. Det viser en undersøgelse, som Personalestyrelsen og CFU gennemførte i 2001:

- * Kvinder er generelt mere tilbageholdende med at søge lederstillinger end mænd. Tendensen viser, at kvinder er mere usikre på, om de kan klare et lederjob. De fokuserer på det, de ikke kan, frem for på det de kan, og skal oftest opfordres til at søge en lederstilling.
- * Kvinder prioriterer fritid og familieliv højere end en lederkarriere. Tids- og arbejdspresset i lederjobbet er en barriere, fordi kravet om en lang arbejdsdag ofte får kvinder til at nedprioritere en lederkarriere. Kvinder tænker generelt hele familien med, når de vælger karriere, hvorimod mænd mere spontant udlever deres drømme.
- * Kvinder har ofte andre typer ambitioner og en anden karriereførståelse end mænd. De er ikke mindre ambitiøse, men har et andet karrierespektiv. Det gælder særligt for akademiske kvinder i centraladministrationen. Her går kvinder mere efter faglig dybde, hvor mænd går efter bredde og generelle kvalifikationer. Undersøgelsen peger også på, at kvinder ikke er særligt tiltrukket af personaleansvar.
- * Kvinder tænker ikke så strategisk som mænd og går ikke i samme omfang ind i netværk, der kan gavne deres karriere. Det gavner mændene, da netværk har stor betydning, når der ansættes ledere.

“

“At være mentor har været en god måde at strukturere mine tanker om ledelse på. Relationen mellem mentor og mente er helt unik - en frugtbar blanding mellem det personlige og det professionelle.”

ANNE DORTE RIGGELSEN, AMBASSADØR, UDENRIGSMINISTERIET





KONGENS VEN

Vi skal helt tilbage til antikkens Grækenland for at finde den oprindelige Mentor, som grundlagde begrebet med sin person og sit navn. Mentor var en god ven til kongen og krigeren Odysseus. Da Odysseus skulle i krig, overlod han ansvaret for opdragelsen af sin søn Telemakos til Mentor. Telemakos skulle lære at styre kongeriget i Ithaka samtidig med, at han også skulle tage sig af sin mor, Penelope. Og ifølge legenden gjorde Mentor et godt job. De græske mentorer var som regel mænd, som for eksempel Sokrates, Platon og Aristoteles, men også gudinden, Pallas Athene, virkede som mentor.

I den moderne ledelsesteori har man taget begrebet mentor til sig. Det skete først i USA, men i de seneste år er vi også begyndt at bruge begrebet aktivt i Skandinavien. Den amerikanske model er karakteriseret ved at være en slags mester-lærlinge-forhold, hvor mentor er den erfarne, der oplærer sin mente. I den skandinaviske model er der et andet og mere ligeværdigt forhold mellem mentor og mente. Her er der normalt ikke en stor hierarkisk forskel, mens mentor i USA vil have en markant højere status end mente. I Personalestyrelsens ordning har mentor generelt haft mere erfaring end mente. Alligevel fremhæver de mentorer og menter, der har deltaget, at de begge har haft stort udbytte af ordningen.

EN MENTOR KAN OPFYLDE FORSKELLIGE FORMÅL:

- * En der gennem samtaler er i stand til at påvirke et andet menneskes udvikling i retning af større personlighed og integritet.
- * En der har nogle evner og færdigheder, som et andet menneske gerne selv vil udvikle og derfor kan lære af.
- * En der tilbyder viden, indsigt, perspektiv og virksomhedserfaringer, som er særligt nyttige for en anden person.
- * En der hjælper et andet menneske til at blive mere afklaret omkring sine personlige og karrieremæssige mål.

MENTOR: Birgitte Sand - Retschef i ToldSkat København

MENTE: Bettina Abramowitz Rothe - specialkonsulent og servicechef i IT- og Telestyrelsen



CASE GOD KEMI OG HÅRDT ARBEJDE

Møderne har været intense mellem mentor Birgitte Sand, retschef i ToldSkat København, og Bettina Abramowitz Rothe, specialkonsulent og servicechef i IT- og Telestyrelsen. Og selvom Bettina til tider har følt sig drænet som mente, er hun altid gået fra et møde i godt humør.

“

"Jeg interesserer mig også for, om Bettina har det godt, og ikke kun om vores dialog fungerer. Og så er det jo sådan, at man kommer til at holde af hinanden!"

BIRGITTE SAND - RETSCHEF I TOLDSKAT KØBENHAVN

Birgitte Sand og Bettina Abramowitz Rothe spottede hinanden allerede til Personalestyrelsens introduktion af mentorordningen. Og de fandt hurtigt ud af, at de gerne ville danne par som mentor og mente. "Det er fantastisk at finde den her uvildige person, som kun har til opgave at lytte på mig", siger Bettina. Birgitte tilføjer: "Man vil hinanden, og man kan tage hvad som helst op og vide, at det ikke bliver brugt imod én." De fremhæver, at man kan vælge hinanden som mentor og mente ud fra forskellige parametre alt efter hvilke mål, man har, og hvad man lægger vægt på. For nogen kan det for eksempel være vigtigt at have forskellig faglighed eller at mentor har en bestemt form for erfaring. Men i deres tilfælde var det kemien, som afgjorde det.

NOGEN AT SPILLE BOLD OPAD

Birgitte og Bettina fortæller om deres begejstring for mentorskabet. "Det er en slags fri passage, hvor der er en åbenhed overfor alt det, som optager mig her og nu - en positiv flade at spille bold opad," forklarer Bettina. De er begge enige i, at man ikke vil have samme form for frihed med en mentorordning inden for samme virksomhed. "Vores møde kan også fungere som en lynafleder. Fra gang til gang er der sket noget nyt, som vi lige tager op først. At nogen lytter, kan i sig selv være rigtig godt og give plads for hjælp til selvhjælp", siger Birgitte. "Man får det ud af systemet og får en anden vinkel på det", tilføjer Bettina.

Det har været vigtigt for Bettina, at hendes mentor var en kvinde, fordi det ville have været svært for hende at være helt åben omkring de personlige temaer over for en mand. "Mænd

er nok mere fokuseret på det rent faglige, hvor jeg har haft stort behov for også at kunne drøfte mere personlige tanker og spørgsmål, som har rejst sig undervejs i forløbet." Bettina og Birgittes samtaler er ofte mundet ud i spørgsmålet om, hvorvidt problemstillingerne er præget af, at ledelsen ofte er domineret af mænd. Parret har i den forbindelse talt en del om forskellen på, hvordan mænd og kvinder opfatter situationer og kommunikerer deres budskaber. "Vi har nok alle sammen oplevet beslutningsforløb eller håndtering af problemer, som vi tror ville være tacklet forskelligt, alt efter om det var en mand eller kvinde, der stod i spidsen for processen. Men når alt kommer til alt, handler det i mine øjne først og fremmest om at sikre tilstedeværelsen af de nødvendige kompetencer - uanset hvordan de måtte fordele sig på mænd og kvinder," fortæller Birgitte.

FREMTIDEN SAT I PERSPEKTIV

I Birgitte og Bettinas kontrakt står der under en af målsætningerne, at mente skal have inspiration til videre karriereforsøg og idéer til udfoldelse af sit potentiale. "Jeg står her på en skillevej og skal finde ud af, hvad det egentlig er, jeg skal fokusere på. Mit skisma er blandt andet, om jeg skal forfine mine faglige juridiske kompetencer, eller om jeg skal gå ledervejen," fortæller Bettina. Som mentor mener Birgitte, at det er godt at få tingene sat i perspektiv i forhold til betydningen af at vælge en vej frem for en anden. "Skal man vælge specialistvejen eller ledervejen, eller vejen midt imellem? Det er svært, og derfor er det rart at have nogen at spørge om, hvordan de har oplevet det."

MENTORING MOMENTS

Møderne er en meget intens proces for både mentor og mente, men især Bettina har som mente følt sig drænet bagefter: "Birgitte stiller mange coachende spørgsmål i retning af: 'Laver du det, som du allerhelst vil?' 'Synes du, at det er rimeligt over for dig, dét som er sket?' 'Kunne du have tacklet det anderledes?' Vi har møde i godt to timer, hvor jeg er i centrum hele tiden og svarer så godt jeg kan." Som mentor beskriver Birgitte forløbet som en fornøjelse. "Vi har arbejdet i en rigtig positiv og åben ånd, og vi har kunnet dyrke nogle forskellige veje og få åbnet op for nogle muligheder. Vi har tænkt videre og set på, hvordan et fremtidsbillede kunne se ud." Birgitte ved, at hun indimellem stiller nogle meget markante spørgsmål: "Når Bettina svarer på spørgsmålene ud fra mange forskellige vinkler, så synes jeg nok, man kan tale om mentoring moments. Hvis Bettina synes, det er værd at overveje og svare på, og jeg evner at lytte på den aktive måde - så har vi det, vi går efter." Bettina tilføjer, at selvom det har været hårdt arbejde, så har hendes mand kommenteret, at hun altid var i sådan et godt humør, når hun kommer hjem fra møderne.

PROFESSIONELLE RAMMER

Birgitte fik en buket roser af Bettina, da de havde afsluttet deres officielle forløb. "Om vi er veninder, ja, det er jo et svært spørgsmål," siger Birgitte. "Vi ringer jo ikke og fjanter, og

vi mødes kun omkring det her. Men jeg interesserer mig også for, om Bettina har det godt, og ikke kun om vores dialog fungerer. Og så er det jo sådan, at man kommer til at holde af hinanden!” Begge er dog enige om, at man bør respektere sine roller som mentor og mente og holde sig inden for nogle rammer for at få det bedste ud af mentorordningen.

GODE RÅD

Birgitte anbefaler, at man konsulterer nogen, som har prøvet at være i et mentorforløb. ”Man bør trække på de erfaringer, som andre har gjort sig, og derefter skal man overveje, hvad det er, man selv går efter. Skal det være et fagligt fællesskab eller det modsatte, skal det være kemien, erfaringer eller noget helt andet? Man skal gøre sig klart, hvad man vil opnå.” Bettinas råd er, at man skal engagere sig og have respekt for hinanden: ”Man skal gå ind i det med stort engagement, ellers kan det være lige meget. Birgitte har virkelig travlt, og derfor kunne jeg ikke finde på at spilde hendes tid ved at sidde og hælde vand ud af ørerne.”

AT MATCHE ET MENTORPAR

Sammensætningen af et mentorpar er vigtig. Kemien skal passe, men det alene er ikke nok. Mentens mål med at have en mentor skal være klart. Og det er afgørende, at mentoren er en person, der kan understøtte dette mål.



I Personalestyrelsens pilotprojekt foregik sammensætningen gennem en ”markedsplads”, hvor deltagerne præsenterede sig og kunne få et indtryk af hinanden. Menterne henvendte sig så til den ønskede mentor dagen efter. Fordelen ved en markedsplads er, at parrene selv matcher hinanden. Derimod er ulempen, at der ikke er sikkerhed for, at alle matches. Og man kan derfor risikere at miste nogen. Man kan ikke på forhånd være sikker på, at et match rammer rigtigt. Derfor er det også vigtigt at vide, at det er legitimt at stoppe relationen, hvis det ikke fungerer. Det første møde kan derfor passende kaldes en prøve-time, hvor parret efterfølgende kan indkalde hinanden til møde igen, hvis det har været udbytterigt for begge parter.

MENTOR: Lisbeth Lollike - direktør i Personalestyrelsen

MENTE: Kirsten Holm Svendsen - udstationeret statskonsulent for Fødevareministeriet



CASE EN SIKKER GUIDE TIL KARRIERESKIFTE

Selvom Kirsten Holm Svendsen havde et godt job som personalechef i Fødevareministeriet, spirede ambitionerne og lysten til mere under overfladen. Hun fik Lisbeth Lollike, direktør i Personalestyrelsen, som mentor - og blev klar til at tage et karrierehop fra København til Bruxelles.



"Lisbeth guidede mig igennem mine overvejelser. Og det er jo ikke til at sige, hvor jeg havde været, hvis vi ikke havde haft sådan et forløb."

KIRSTEN HOLM SVENDSEN - Udstationeret statskonsulent for Fødevareministeriet

Kirsten Holm Svendsen havde fra starten af sit forløb udformet en kontrakt med sin mentor, Lisbeth Lollike, med en meget klar målsætning: Kirsten skulle finde ud af, hvilken vej i sit professionelle liv, hun skulle gå. Og allerede inden mentorforløbet var afsluttet, havde Kirsten fået så meget klarhed over sine ønsker til karrieren og jobbet som leder, at hun foretog det jobskifte, der hele tiden havde banket på. "I mit forløb med Lisbeth var jeg i en rigtig brydningstid i min karriere. Det var et snævert forløb for mig på den måde, at jeg havde behov for at diskutere, hvad jeg skulle gøre, om skulle jeg kigge opad eller ej." Resultatet blev, at Kirsten Holm Svendsen sagde ja tak til et job i Bruxelles som statskonsulent for Fødevareministeriet. Selvom forløbet blev kortere end planlagt, så var det også interessant for Lisbeth: "At følge en person, som er et helt andet sted i karrieren, har været meget spændende. Og det at kunne komme tættere på har givet mig meget."

TILBAGE TIL RØDDERNE

Kirsten havde en traditionel personalechefstilling i Fødevareministeriet med alt, hvad der hører til af lønforhandlinger og personalepolitik. Det var også en stilling, hvor hun havde med organisationsudvikling at gøre, som hun synes har været utroligt spændende. Med jobbet i Bruxelles er hun nu tilbage i den faglighed, der var karakteristisk for hendes oprindelige arbejde i Fødevareministeriet. "Jeg er så og sige kommet tilbage til rødderne. Det er EU-samarbejdet, som har fyldt det meste af mit professionelle liv, bortset fra de otte år i administrationen, og det har selvfølgelig haft en del indflydelse på mine overvejelser."

ET GODT MAKKERPAR

Kirsten Holm Svendsen og Lisbeth Lollike kendte hinanden en smule i forvejen, fordi de havde et fagligt samarbejde i Personalestyrelsen. Derfor var Kirsten også i starten lidt ambivalent i forhold til, om det var en god idé at danne par med Lisbeth. Men Kirsten så alligevel flest fordele i en mentor, der kendte hendes univers. "Lisbeth kendte både til min arbejdssituation og til det at være kvindelig leder med de udfordringer, man har. Hun er en rollemodel for mig - og som mente havde jeg dyb respekt for, at hun også havde truffet nogle valg i sit liv. Vi passede godt sammen." At mentor var en kvinde betød også noget for Kirsten, fordi Lisbeth havde stået med de samme udfordringer, som hende selv.

COACHING

Mentorforløbet gav Lisbeth en mulighed for at øve sig i coaching. Hun benyttede en metode, der gik ud på at stille guidende spørgsmål, så Kirsten kunne reflektere over sin situation og tænke på mulige løsninger. Lisbeths rolle som mentor var derfor primært at lytte, men også at få Kirsten til at tale om sine muligheder. "Forløbet har været en læringsproces og en god metode til at få nogle andre tanker og idéer op til overfladen. Det har desuden givet anledning til en dybere refleksion over ledelse, hvilket man sjældent får lejlighed til på den måde," siger Lisbeth Lollike.

REN LUKSUS

Det har været ren luksus for Kirsten at arbejde med en mentor. "Det at få tildelt en person, der lytter og engagerer sig i dit problem, synes jeg, man kan kalde the mentoring moment. Det kan være utroligt svært at finde nogen at tale med i sin egen organisation, når man står midt i sin karriere med valget, om man skal gå den ene eller den anden vej. Kollegerne står for tæt på til at se en som en hel person. De ser en som professionel. Lisbeth guidede mig igennem mine overvejelser. Og det er jo ikke til at sige, hvor jeg havde været, hvis vi ikke havde haft sådan et forløb."

AFSLAPPET STEMNING

Lisbeth og Kirstens møder varede som regel en times tid og foregik på Lisbeths kontor i en rolig og afslappet atmosfære. Som regel fulgte Lisbeth op på mødet med en opringning dagen efter. "Man bliver meget fortrolige, det er en del af det. Jeg lærte også meget af det, fordi jeg sidder i toppen af en organisation. Og jeg blev mindet om, hvordan man tænker, når man sidder længere nede i organisationen. Det har været meget sundt for mig."

GODE RÅD

Lisbeth Lollike mener, det er vigtigt, at begge parter er indstillet på at få noget ud af mentorrelationen. "Man skal ikke melde sig som mentor, fordi man føler sig forpligtet, men fordi man synes det er spændende. Man skal have en naturlig interesse for andre men-

nesker.” Hun understreger også vigtigheden af en god kemi. ”Jeg tror ikke, man kan være en god mentor for et andet menneske, hvis kemien ikke er der.” Kirstens råd til menten er at være fokuseret. ”Man skal gøre sig klart hvilket mål, man har og afgrænse sin opgave i en skriftlig kontrakt. Man kan så tage kontrakten frem en gang imellem og fokusere på opgaven.”

Kirsten Holm Svendsen og Lisbeth Lollikes mentorforløb er nu afsluttet af praktiske årsager, men Kirsten er sikker på, at hun vil gøre brug af mentorskabet igen, inden hendes femårskontrakt i Bruxelles udløber, når hun igen skal tage stilling til, hvad der så skal ske.

MERE END EN SAMTALE

Det er vigtigt, at mentoren har de fornødne kompetencer til at håndtere den særlige samtale, som mentorsituationen er. Den rigtige teknik findes ikke, men evnen til at forstå menten og viljen til inddrage egne erfaringer i processen er vigtig.

I Personalestyrelsens pilotprojekt blev alle mentorer tilbudt en træningsdag, hvor de blandt andet blev undervist i coaching og drøftede mentorrollen. Coaching kan være en af de teknikker, som en mentor med fordel kan bruge. Men omvendt må coaching ikke forveksles med mentoring. Den grundlæggende forskel på en coach og en mentor er, at en mentor har en erfaring, som en mentee kan trække på. En coach har ikke nødvendigvis erfaring med den disciplin, som den coachede ønsker at blive dygtigere til.



KVINDERNE VINDER FREM

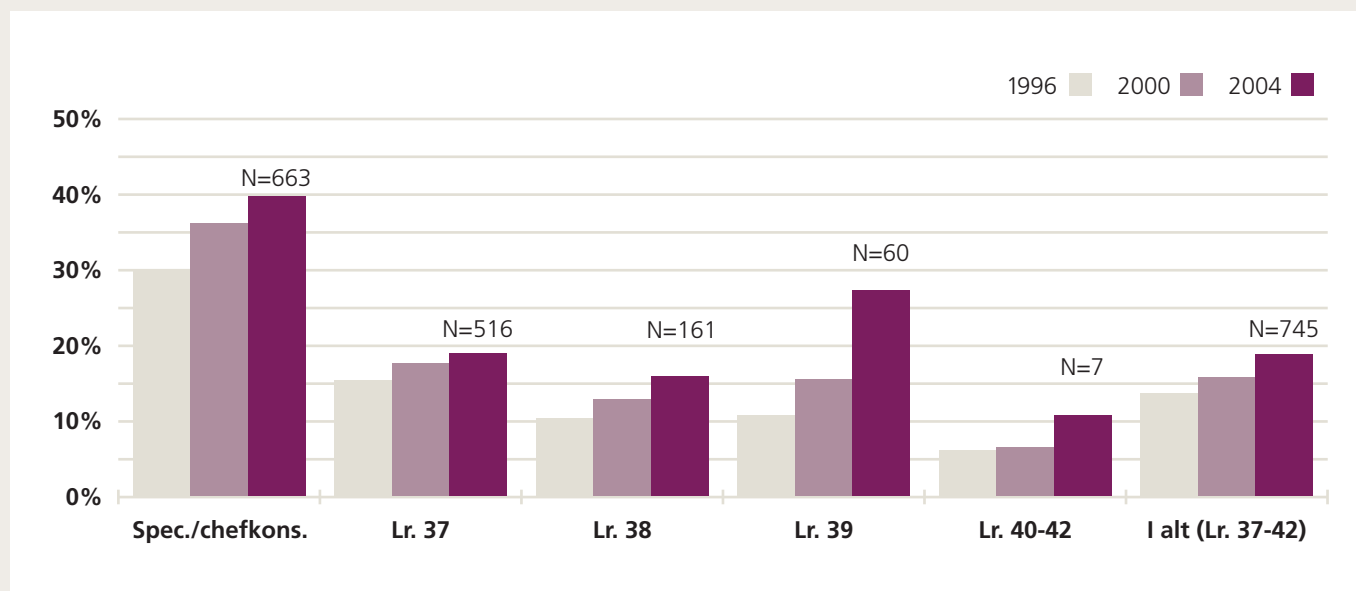
I 2004 var 18 pct. af lederne i statens institutioner kvinder. Bag dette tal gemmer sig en betydelig variation. Kvinder udgør f.eks. 46 pct. af byretsdommerne, 36 pct. af kontorcheferne, 9 pct. af professorerne og 1,4 pct. af oberstløjtnanterne og kommandørkaptajnerne i Forsvaret.

Ser vi alene på den øverste ledelse - f.eks. departementschefer, højesteretsdommere, styrelsesdirektører - er andelen af kvinder siden 1996 steget fra 10 til 20 pct. Til sammenligning var kvindernes andel 14 pct. af den øverste kommunale ledelse og 24 pct. af den øverste amtskommunale ledelse (2002). Og kvinderne udgjorde knap 5 pct. af toplederne i den private sektor (2002).

Selvom der er tale om en stigning i andelen af kvindelige ledere i staten med mere end en tredjedel siden 1996 indikerer tallene, at kvindernes talenter langt fra benyttes godt nok i statens institutioner. Det kan vi ikke være tilfredse med. Staten har brug for den ledelsesressource, der ligger gemt i denne gruppe. Også fordi vi ved, at en bredere funderet ledelsesgruppe - også kønsmæssigt - giver en bedre ledelse.

Men det er glædeligt, at vi ser en positiv udvikling på alle ledelsesniveauer. Samtidig ved vi, at andelen af kvinder blandt nyudnævnte chefer er endnu højere - og tallene viser, at den positive udvikling fortsætter. I de kommende år vil udviklingen formentlig forstærkes af en stigende andel af kvinder i den gruppe, som cheferne rekrutteres fra (se Fig.1).

FIGUR 1. ANDEL AF KVINDER (I PCT.) PÅ FORSKELLIGE LEDELSESNIVEAUER



Kilde: Finansministeriets Forhandlingsdatabase, 1996-2004 (2. kv.)

Note: Opgørelsen omfatter stillinger i akademiske special- og chefkonsulenter samt stillinger i lønramme 37-42.

Vi ved, at en stor del af statens ledere kommer fra stillinger som special- og chefkonsulenter. Her er udviklingen gået endnu stærkere. I dag er 40 pct. af konsulenterne kvinder og andelen er endnu højere blandt de unge konsulenter. Selvom det tegner godt for fremtiden, så er målet dog ikke nået endnu. Derfor skal der fortsat være fokus på at få flere kvinder i ledelse.

TABEL 1. ANDEL AF KVINDER I SPECIFIKKE STILLINGER

	1996	2004
Byretsdommere	28 pct.	46 pct.
Kontorchefer	26 pct.	36 pct.
Landsdommer	22 pct.	33 pct.
Styrelsesdirektører	8 pct.	23 pct.
Højesteretsdommer	9 pct.	22 pct.
Afdelingschef	17 pct.	20 pct.
Professorer	6 pct.	9 pct.
Departementschef	5 pct.	6 pct.
Oberstløjtnanter/Kommandørkaptajner	0 pct.	1,4 pct.

Kilde: Finansministeriets Forhandlingsdatabase, 1996-2004 (2. kv.) og egne beregninger.

“

“At have en erfaren mentor har været guld værd - en stifinder i den daglige ledelse. For mig har det været lige dele af 'gør nu noget ved det' og 'lad det ligge - tingene løser sig'.”

LONE RETOFT, KONTORCHEF I PERSONALESTYRELSEN



MENTOR: Anne-Lise Andersen - administrationschef i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen
MENTE: Anette Espersen - laboratorieførstander i Beredskabsstyrelsen



CASE ET FREMMED BEKENDTSKAB MED FORDELE

Anne-Lise Andersen er administrationschef i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og mentor for Anette Espersen, der arbejder i Beredskabsstyrelsen som laboratorieforsker i Kemisk Beredskab. Begge er enige om, at det har været en fordel for deres mentorrelation, at de ikke kender hinandens arbejdspladser, fordi ingen har noget i klemme.

“

“Anne-Lise har guidet mig omsorgsfuldt og delt ud af sin egen erfaring. Indimellem har hun også givet mig en mavepuster i den forstand, at hun har sagt noget, som jeg egentlig godt kunne se.”

ANETTE ESPERSEN - LABORATORIEFORSTANDER I BEREDSKABSSTYRELSEN

Det er sværere at være forudindtaget, når man ikke kender hinandens arbejdspladser. Og det har både Anne-Lise Andersen og Anette Espersen set som en væsentlig fordel i deres mentorskab. ”Når vi mødes, skal jeg være indstillet på at sætte mig ind i, hvordan det er i Beredskabsstyrelsen. Hvis det var nogen fra min egen verden, ville jeg være mere forudindtaget og have lyst til at blande mig mere. Nu bliver jeg nødt til at læne mig tilbage og lytte, og Anette bliver nødt til at beskrive hele casen for mig, så jeg forstår det,” forklarer Anne-Lise.

EN KVALITETSORDNING

Som mente mener Anette også, at der er mere at lære, når man ikke har indgående kendskab til hinandens verdener. ”Det er en kunst at forklare omstændighederne og hele problemstillingen, så en udenforstående kan forstå det. Og det er en god øvelse.” Anne-Lise forklarer, at det gode ved deres mentorordning er, at der ikke er nogen følelser på spil. ”Netop fordi vi kommer forskellige steder fra, er der ingen af os, som har noget i klemme. Det er omkostningsfrit for begge parter, og det er én af kvaliteterne ved denne ordning”.

EN NY EMBEDSMANDSKULTUR

Selvom Anette og Anne-Lise syntes, det var spændende at se hinandens arbejdspladser, foretrak de at mødes på neutral grund. Anne-Lise fortæller om det første møde på Cafe

Amokka. "Det var famlende. Og jeg var spændt på, om kemien passede. Jeg ville ikke kunne være mentor for en person, hvor kemien ikke var i orden. Men der var jo ingen problemer". Anette forklarer, "Jeg havde forberedt en case med nogle problemstillinger og fremførte den. Og det gik fint." Som mentor ser Anne-Lise mentorordningen som et udtryk for en helt ny embedsmandskultur. "Bare det, at vi mødes på Cafe Amokka! Det havde jeg ikke forestillet mig for tyve år siden. Ordningen kan være med til at flytte en kultur og nogle vilkår."

MENTORSKAB SOM VÆRKTØJ

Anette er begejstret for mentorordningen: "Det var lige noget for mig og jeg har haft glæde af, at have et frirum til at diskutere nogle problemstillinger." De peger begge på det afgørende forhold, at mentorordningen legitimerede, at de kunne mødes på tværs af organisationerne.

Anne-Lise og Anette betragter mentorskabet som et værktøj. Parret konstaterer, at de begge er meget resultatorienterede, og derfor har det været naturligt for dem at gribe mentorordningen an på samme måde. "Det har været spændende at undersøge, hvad mentorskabet kan give og afprøve forskellige sider af det undervejs," siger Anne-Lise.

PROFESSIONELLE RELATIONER

Anne-Lise og Anette er enige om, at de har en god fortrolighed, men de karakteriserer ikke deres relation som et venskab. De har mødt hinanden på et fuldt ud professionelt niveau, hvor Anette har præsenteret en problemstilling, som Anne-Lise har svaret på ud fra sin egen erfaring. Alligevel har Anette ikke fået nogen direkte svar eller løsninger. "Nogen gange kommer Anette selv med løsningen. For der sker noget, når man formulerer tingene for sig selv. Sommetider kommer løsningen frem, mens man taler," forklarer Anne-Lise.

EN MAVEPUSTER

Anne-Lise har som mentor haft rollen som den guidende og erfarne, der har påtaget sig ansvaret for at hjælpe. "Anne-Lise har guidet mig omsorgsfuldt og øset ud af sin egen erfaring. Indimellem har hun også givet mig en mavepuster i den forstand, at hun har sagt noget, som jeg egentlig godt kunne se. Noget som jeg egentlig godt vidste, men som ikke havde været udtalt før," forklarer Anette. Hun har følt sig sikker på at få støtte fra Anne-Lise, selvom Anne-Lise har haft en evne til at vende det hele på hovedet og se spørgsmålet fra en helt anden vinkel. Gennem deres samtaler har Anne-Lise for eksempel også gjort Anette opmærksom på muligheden for at gå i offensiv i stedet for at forblive i defensiv-rollen. Men de pointerer, at det ikke har været en diskussionsklub.

KUNSTEN AT LYTTE

Anne-Lise mener, at hun som mentor har haft lige så stort udbytte af forløbet som Anette: ”Jeg har udviklet min lederrolle i den forstand, at jeg har øvet mig i at lytte. Jeg er en utålmodig natur, og derfor vil jeg gerne bryde igennem, når jeg synes, at jeg kender svaret. Men i min rolle som mentor har jeg øvet mig på at lytte og afvente. Det kan være meget svært, men det er en god karakteregenskab at opdyrke som leder. På den måde har det givet refleksion over lederrollen.”

MÆND BURDE OGSÅ FÅ CHANCEN

Parret er ikke umiddelbart enige i, at mænd er bedre til at bruge netværk strategisk end kvinder. Anne-Lise mener derimod, at mændene kan lære af kvinderne. ”Det er de bløde værdier, som er vigtige i moderne ledelse, og derfor kunne mange mænd have glæde af at have en kvindelig mentor eller mente.”

Anne-Lise Andersen og Anette Espersen har haft fem møder og fortsætter med at mødes. De er enige om, at relationen skal vare ved, så længe de kan bruge hinanden, men det er også indforstået, at kontakten stopper på et tidspunkt.

GØR MÅLET OG KURSEN KLAR FRA START

Det er vigtigt, at begge parter i mentorrelationen gør sig både mål og midler klart. Det skyldes ikke mindst, at tiden er knap. Jo mere klart målet kan defineres, desto mere målrettet kan forløbet tilrettelægges. Og det gør i sidste ende ordningen mere udbytterig. Samtidigt er det nemmere at afstemme parternes forventninger til hinanden.

I Personalestyrelsens pilotprojekt lavede mentor og mente en skriftlig kontrakt, der fastlagde spørgsmål som emne, formål, arbejdsplaner, vilkår, fortrolighed og evaluering. Udgangspunktet var, at mentor og mente skulle mødes hver anden måned. Og for at sikre størst muligt udbytte blev mentorerne opfordret til at føre en logbog over de enkelte samtaler, og bruge logbogen til at forberede og følge op på de enkelte møder. Mange deltagere har peget på, at en klart defineret mentorrelation gør det mere legitimt, at der er afsat tid til at drøfte ledelse. Derfor har det også været væsentligt for mange at melde ud, at de var en del af en mentorordning.





FÅ DIN MENTORORDNING TIL AT FUNGERE

Ikke to mentorrelationer er ens, men de har det til fælles, at gode rammer er vigtige. Forhåbentlig kan både casehistorier og eksempler fra Personalestyrelsens pilotprojekt inspirere både den, der skal koordinere en mentorordning, og kommende mentorer og menter.

HJÆLP FRA EN TOVHOLDER

Hvis en mentorordning skal være et systematisk element i ledelsesudviklingen, kræver det styring og koordinering. Derfor er det nødvendigt at have en tovholder.

I Personalestyrelsens mentorordning var der tilknyttet en ekstern tovholder, der var ansvarlig for at sammensætte parrene, introducere mentorbegrebet, undervise mentorer og sætte forløbet i gang. Valget faldt på en tovholder uden for organisationen for at sikre fortroligheden i en ordning, der gik på tværs af alle ministerier.

TOVHOLDEREN SKAL TURDE SLIPPE

Kernen i en mentorordning er den enkelte mentorrelation. En tovholder skal derfor kun tage sig af den overordnede styring. I pilotprojektet bestod tovholderens opgave primært af at danne mentorparret og at holde seminarer undervejs og i afslutningen af forløbet.

En systematiseret mentorordning er karakteriseret ved, at mentorparrene hovedsageligt styrer processen selv, og derfor gælder det for projektlederne og tovholderen om at slå koldt vand i blodet, mens parrene mødes. Det er nemlig vigtigt, at tovholderen ikke styrer for meget. I pilotprojektet sendte tovholderen for eksempel et evalueringsskema ud til parrene efter tre måneder.

VIDENSDDELING PÅ TVÆRS AF MINISTERIER OG STYRELSE

Personalestyrelsens pilotprojekt foregik på tværs af ministerier og styrelser. Det har betydning, at der er sket en naturlig vidensdeling mellem mentor og mente. Og det har været en gevinst ved ordningen, fordi det har givet deltagerne mulighed for at få indsigt i arbejdet på andre områder end deres eget - et element, der har været afgørende for mange deltagere. Uden det, ville der ikke have været frirum til at diskutere emner og relationer, som er en forudsætning for enhver mentorordning. Derfor er der mange gode grunde til at arrangere mentorrelationer på tværs af ministerier og styrelser. Den vigtigste erfaring er dog de enkelte mentorer og menters.

5 GODE RÅD TIL MENTOR OG MENTE

MENTE

- * Hav dit mål klart for øje - en skriftlig kontrakt kan være en god hjælp
- * Hav en dagsorden for mødet
- * Før logbog over samtalerne
- * Fortæl hvad du tænker - det er dit frirum
- * Stå ved dine ambitioner

MENTOR

- * Bliv klar på mentens forventninger til dig som mentor (formelle og uformelle)
- * Lyt aktivt og stil refleksive spørgsmål
- * Overvej dine roller - udfordrende, støttende, rådgivende eller coachende
- * Brug din erfaring, men lad den ikke dominere - mente er i centrum
- * Husk at jeres samtaler er fortrolige

“

“Min mentor hjalp mig med at analysere problemer og se mulige løsninger. Hun gav mig bedre indsigt i, hvornår jeg kunne stole på mine egne vurderinger.”

MERETE KONNERUP, AFDELINGSDIRECTØR, SOCIALFORSKNINGSINSTITUTTET





MERE INSPIRATION

www.ams.dk

Arbejdsmarkedsstyrelsen vejleder om mentorordninger og følordninger. Staten giver støtte til virksomheder, som har lyst til at frikøbe en medarbejder til oplæring af en nyansat medarbejder med anden etnisk baggrund. Ordningen hedder mentorordningen.

www.djoef.dk

DJØF har etableret et mentorkorps med højt placerede ledere til rådighed for medlemmer i det første eller andet lederjob.

www.ida.dk

Ledende og Selvstændige Ingeniører (LSI) - et forenings-selskab tilsluttet IDA - har etableret Mentor Forum som et tilbud til alle IDA's medlemmer.

www.di.dk

DI tilbyder at matche mentorer og menter på tværs af virksomheder og brancher.

www.kvinfo.dk

KVINFOs mentornetværk matcher flygtninge/indvandrerkvinder (mentees) med danske kvinder på det danske arbejdsmarked (mentorer).

www.mixeuropa.dk

MixEurope kører et pilotprojekt med en såkaldt "omvendt mentorordning", hvor mentor tilhører kategorien etnisk minoritet i Danmark og mente er en etnisk dansk.

www.dr.dk

DR har med succes kørt en mentorordning for kvinder.

www.tdc.dk

TDC har med succes kørt en mentorordning for kvindelige mellemledere



LÆS OGSÅ

"Mentorskabets Muligheder"

Ott, Lisa og Toft, Birgit Signora, Børsens Forlag (2004)

"Mentor - en hjertesag"

Toft, B.S. og Hildebrandt, S., Børsens Forlag (2002)

"Mentoring, Coaching og selvudvikling"

Per Thygesen Poulsen, artikel i Ledelse i dag nr. 40.

"Jeg er hverken veninde eller mor"

Interview af journalist Ruth Sperling i "Lederne", Maj 2001.

“

“Hvor ville jeg ønske, at jeg havde haft muligheden for at få en mentor, da jeg startede i mit første chefjob. Jeg er overbevist om, at det havde sparet mig for mange spekulationer og søvnløse nætter. Jeg synes, det har været utrolig givende at få lov til at være mentor. Det er som at få nye briller på.”

NELLY EVALD, ØKONOMICHEF I JYDERUP STATSFÆNGSEL





KVINDER PÅ TOPPEN

Kvinder på toppen fortæller om Personalestyrelsens erfaringer med at bruge mentorordninger for at få flere kvindelige ledere i staten. Du kan også læse nærmere om fire mentorer og deres menters erfaringer fra et mentorforløb. Vi håber, Kvinder på toppen kan inspirere dig til enten at iværksætte mentorordninger, søge en mentor eller stille dig selv til rådighed som mentor.

Personalestyrelsen ønsker at føre erfaringerne videre ved at udbrede mentorordninger i staten - ikke kun med henblik på at støtte udviklingen for flere kvinder i ledelse, men også for at gavne ledelsesudviklingen generelt.

Vi vil gerne være med til at iværksætte mentorordninger på tværs af statens institutioner. Erfaringerne fra pilotprojektet og andre mentorordninger er et godt fundament, men det afgørende er, at erfarne ledere stiller sig til rådighed som mentorer for nye ledere og ledelsestalenter.