

Evaluering af projekt
"Kvindelige ledere i Nordea Retail, DK"

Rapport
Juli 2003

Projektledelse:

Ledelsesudviklingskonsulent Marie Søfelt

Projektgruppe:

Ledelsesudviklingskonsulent Mikkel Albertsen

HR medarbejder Dorit Ehrenreich

Konsulent Dorte Queck

0. Resumé/Abstract.....	s. 3
1. Indledning.....	s. 4
1.1. Baggrunden for projektet	
1.2. Formål og mål	
1.3. Materiale	
2. Projektets udformning og forløb.....	s. 6
2.1. Metoder	
2.1.1. Netværk	
2.1.2. Mentoring	
2.2. Udvalgelse af deltagerne	
2.2.1. Udvalgelse af før-ledere og ledere	
2.2.2. Udvalgelse af mentorer	
2.2.3. Matchningen af adepter og mentorer	
2.3. Projektets forløb	
3. Deltagernes udbytte.....	s. 10
3.1. Før-ledernes og ledernes udbytte	
3.1.1. Projektets mål: Aktiv jobsøgning	
3.2. Mentorernes udbytte	
4. Processen: Deltagernes feedback.....	s. 13
4.1. Den overordnede vurdering af projektet	
4.2. Deltagernes vurdering af projektets rammer	
4.3. Deltagernes vurdering af netværksgrupperne	
4.4. Deltagernes vurdering af mentorordningen	
4.4.1. Matchningen af mentorer og adepter	
5. Deltagernes forbedringsforslag og indspark.....	s. 18
5.1. Ikke kun for kvinder	
5.2. Lederstillinger nok?	
5.3. Manglende inddragelse af ledelsen	
5.4. Projektets synlighed	
6. Konklusion.....	s. 21
Litteratur.....	s. 22

Resumé

Denne rapport er en evaluering af et etårigt projekt med fokus på netværksgrupper og mentorordning for kvindelige førledere og ledere i Nordea Retail DK. Baggrunden er, at Nordea har som målsætning at rekruttere flest mulige af organisationens ledere fra egne rækker. Men få kvindelige medarbejdere søger ledige lederstillinger og få kvindelige ledere søger ledige lederstillinger på et højere niveau.

Projektets mål har været at motivere mindst 75% af målgruppen til fremover aktivt at søge på ledige lederstillinger inden for deres kompetenceområde. For at opnå dette mål har netværksgrupper og en mentorordning været benyttet som primære metoder.

De kvindelige førledere og ledere giver udtryk for, at de har haft et udbytte af at deltage i projektet. I forhold til projektets mål, har 82% af deltagerne enten fået nyt job på et højere ledelsesmæssigt niveau eller søger aktivt. Derudover har deres deltagelse resulteret i en afklaring af deres ledelsesmæssige ambitioner samt en styrkelse af deres ledelsesmæssige kompetencer. Også mentorerne giver udtryk for at de haft udbytte af at deltage i projektet.

Abstract

This is an evaluation of a one-year project of networking and mentoring for female employees and leaders in Nordea Retail DK. The background is, that Nordea has as a goal to recruit as many leaders as possible from inside the organisation. But few female employees apply for vacant leaderjobs, and few female leaders apply for vacant higher level leaderjobs.

The project's goal has been to motivate at least 75% of the target group to apply on vacant leaderjobs within their area of competence. To accomplish this goal network and mentoring have been the two primary methods.

The female employees and leaders report that they have profited from their participation in the project. Regarding the project's goal, 82% of the participants have either got a new job on a higher level or applies actively. Furthermore they feel that their participation have resulted in a clarification of their leadership ambitions and that their leadership competencies have been strengthened. Also the mentors report that they have benefited from their participation.

1. Indledning

Der er i en periode på godt et år blevet afviklet et projekt i Nordea Retail DK for kvindelige førledere og ledere. Deltagerne i projektet blev inviteret til at være pionerer, der skulle være med til at udforske netværk og mentorordning, som er et hidtil uopdyrket land i Retail Danmark.

Rapporten er en evaluering af projektet og bygger på materiale indsamlet ved fem fokusgruppeinterview og spørgeskemaer til samtlige deltagere.

1.1. Baggrunden for projektet

Nordea har en eksplicit målsætning om at rekruttere flest mulige af organisationens ledere fra egne rækker. Af denne grund er det nødvendigt at stimulere medarbejdere i organisationen, som har lederpotentiale, og ledere, der har potentiale til at blive ledere på et højere niveau, til at uddanne og udvikle sig inden for ledelse.

I direktionen blev det i august 2001 besluttet at sætte fokus på den problemstilling, at for få kvindelige medarbejdere søger lederstillinger, og at der er for få kvindelige ledere som besætter ledige jobs på et højere ledelsesniveau. Det blev besluttet at undersøge mulighederne for at stimulere flere kvinder til at søge lederjobs og forfølge en karrierevej inden for ledelse. Ikke som et kønspolitisk tiltag men for at sikre, at lederposterne til enhver tid besættes med de bedst kvalificerede ansøgere.

Efter en del forarbejde i bankens HR-organisation og dialog med afdelingschefer og områdedirektører, blev det aftalt som en forsøgsordning at etablere både en mentorordning for kvindelige ledere samt netværksordninger for kvindelige ledere og kvindelige førledere.

1.2. Formål og mål

Projektets formål har været:

- at fremme flere kvindelige ledere i banken ved at skabe mulighed for den egenudvikling, som en mentorordning kan tilbyde. At støtte nye kvindelige ledere i rollen og at udbrede erfaringer fra de eksisterende ledere samt - hvad der også er vigtigt - løbende at give erfarne ledere et input set med en ny leders øjne.
- at skabe en ramme for, at kvindelige medarbejdere med ledelsespotentiale og kvindelige ledere med yderligere potentiale udvikler og dyrker netværk, som et karrierefremmende element (herunder at legalisere, at denne målgruppe i en periode også anvender arbejdstid til udbygning og vedligeholdelse af netværk).

Projektets mål har været:

- at motivere mindst 75% af målgruppen til fremover aktivt at søge på ledige lederstillinger inden for deres kompetenceområde.

1.3. Materiale

Til evalueringen af projektet er blevet gennemført både en spørgeskemaundersøgelse og fokusgruppeinterview. Materialet består af 17 før-leder spørgeskemaer (svarprocent: 77%), 27 leder spørgeskemaer (svarprocent: 90%) og 26 mentor spørgeskemaer (svarprocent 100%). Der blev afholdt et før-leder fokusgruppeinterview, et leder fokusgruppeinterview¹ og tre mentor fokusgruppeinterview².

Rapporten er en samlet evaluering, hvor de indhentede data præsenteres som en helhed. Der vil nødvendigvis ikke blive henvist til, hvorvidt data stammer fra spørgeskema eller fokusgruppeinterview.

¹ Før-leder og leder fokusgruppeinterviewene blev afholdt ved, at hver netværksgruppe sendte to repræsentanter. Et af før-ledernetværkene havde ikke mulighed for at deltage i interviewet. I stedet optog de deres samtale om projektet ud fra en spørgeguide.

² Alle mentorer fik en invitation til at deltage i fokusgruppeinterview.

2. Projektets udformning og forløb

Projektets mål har været at motivere mindst 75% af målgruppen til aktivt at søge på ledige lederstillinger inden for deres kompetenceområde. Sagt på en anden måde, er det projektets mål at stimulere motivationen og fremme initiativ hos målgruppen i en bestemt retning. Dette afspejles i projektets design, hvor det centrale omdrejningspunkt således har været at skabe nogle rammer, inden for hvilken deltagerne selv skulle tage initiativ og ansvar for processen.

2.1. Metoder

I projektet har der været anvendt netværk for før-ledergruppen, og for ledergruppen har været anvendt både netværk samt mentorordning.

2.1.1. Netværk

Det bærende element, i den måde projektet har benyttet sig af metoden netværk, er princippet om, at det er de involverede parter, der selv former relationerne og sætter dagsordenen for arbejdet.

Konkret er dette kommet til udtryk ved, at deltagerne i netværksgrupperne selv har skulle formulere indholdet (temaer/emner), som de kunne tænke sig at netværke omkring. Det har også været deltagerne opgave at opstille nogle succeskriterier for arbejdet i netværksgrupperne samt selv at beslutte, hvordan netværkene skulle arbejde, herunder forholde sig til ledelse af netværksmøderne, mødernes hyppighed og omfang og evt. bistand ude fra. For at tilgodese deltagerne eget initiativ og ansvar har der været en pengepuljeordning, som netværksgrupperne har haft mulighed for at søge til diverse aktiviteter.

Sammensætningen af netværksgrupperne blev aftalt og gennemført med deltagerne på kick-off seminaret (se afsnit 2.3.), hvor der også blev lagt den endelige ramme for indholdet og mødefor- men i netværkene.

2.1.2. Mentoring

Mentoring er oppe i tiden, og der findes mange forskellige måder at tilrettelægge mentorordninger på. I projektet er der hentet inspiration fra Nordea i Norge, Sverige og Finland samt fra Tryg, hvor man har erfaringer med mentorordninger. På den baggrund blev der konstrueret et bud på en mentorordning. Der er tale om en forsøgsordning - en ramme - som deltagerne har skullet være med til at fylde ud, afprøve og evaluere.

Mentoring kan defineres som hjælp uden for kommandovejene fra den ene person til den anden. I projektet har vi taget udgangspunkt i følgende definition af mentorship:

En mentors roller og opgaver kan siges at være positiv rollemodel, rådgiver og ven. Det er at skulle inspirere og yde støtte til advancement og karriereudvikling, være sparringspartner og coache lederen i forbindelse med konkrete initiativer samt dele ud af egne erfaringer og læring som leder.

På samme måde som ved netværksgrupperne, har et bærende element i mentorordningen været deltagerens eget initiativ og ansvar for processen. I projektet var der lagt op til en ramme for samarbejdet, men fokus og indhold i møderne blev udelukkende aftalt af mentor/adept parrene.

2.2. Udvalgelse af deltagerne

Udvælgelsen af deltagerne i projektet er sket parallelt, således at rekrutteringsprocessen for førledere, ledere og mentorer er foregået på samme tid.

2.2.1. Udvalgelse af før-ledere og ledere

Overordnet set har projektets målgruppe været kvindelige ansatte med lederpotentiale. Deltagerne er identificeret i et samarbejde mellem HR-partnerne og lederne i forbindelse med bemandingsgennemgangen.

Deltagerne blev valgt ud fra følgende kriterier:

- Tilbudet om deltagelse i før-ledernetværk er blevet givet til medarbejdere, der af HR-partnerne og ledere blev vurderet til at have lederpotentiale.
- Tilbudet om medvirken i mentorordning og ledernetværk blev givet til kvindelige ledere, der af HR-partnere og ledere blev vurderet til at have et yderligere potentiale.

HR-partnerne interviewede de udpegede kandidater, som et led i udvælgelsen af deltagere til projektet. I interviewet blev deres karriereønsker og -muligheder afdækket via en potentialevurdering. Her efter fik de valgte deltagere tilsendt et brev med tilbud om deltagelse i projektet. Brevet blev modtaget meget positivt også af de enkelte kvinder, som takkede nej til at deltage i projektet.

I det endelige projekt deltog 52 kvinder, hvoraf 30 var ledere og 22 før-ledere.

2.2.2. Udvalgelse af mentorer

I midten af december 2001 blev ”jobbet” som mentor slået op på Intranettet, og da fristen udløb medio januar 2002 var der ca. 40 ledere, der havde vist interesse for at blive mentorer. Der blev holdt samtaler med samtlige interesserede.

Mentor-korpset kom til at se således ud:

- Fem områdedirektører, fem privatkundechefer, en kreditchef, seks filialdirektører/-chefer og to gruppeledere fra afdelingsnettet.
- Der var fem afdelingschefer og to kontorledere/sektionsledere fra hovedkontoret.

I alt 26 mentorer, der er blevet matchet med de kvindelige ledere (fire mentorer fik hver to adeptter).

2.2.3. Matchningen af adeptter og mentorer

Processen med at matche de kvindelige ledere (adeptter) og mentorer i projektet foregik ved, at hver adept fik tilbudt tre mentoremner, som hun herefter selv skulle kontakte og drøfte muligheden for mentoring med. Der var altså mulighed for en række uforpligtende samtaler mellem de ud-

valgte mentorer og adepter, hvor de kunne "se hinanden an" og finde ud af, om de skulle indgå et egentligt partnerskab. HR-Udvikling/Partnere havde udarbejdet en samtaleguide.

Denne måde at matche adept og mentor er dels inspireret af erfaringer fra lignende ordninger, som viser, at de bedste mentor/adept relationer skabes ved, at de involverede selv taler sammen og undersøger, om der er grundlag for en dynamisk, produktiv og udviklende relation parterne imellem. Og dels har det været vigtigt, at projektets mål om at fremme initiativet hos målgruppen, også har været et vigtigt fundament i matchningprocessen, ved at deltagerne - inden for nogle rammer - selv har skulle være aktive og tage ansvar.

2.3. Projektets forløb

Fase	Indhold	Hvornår
Planlægning	Beskrivelse af netværksgrupper og mentorordning (hvorfor, hvordan, hvem, hvornår, hvor osv.). Planlægning af aktiviteter.	nov. 2001
Identifikation	Udvælgelse af før-ledere, ledere og mentorer.	dec. 2001-mar. 2002
Kick-off	Før-ledere og ledere samledes på hvert sit opstartsseminar, hvor der udover opstart og rammesætning var fokus på etableringen af de konkrete antal netværk samt formuleringen af indholdet (emner/temaer) i netværksdialogen. Mentorordning: For lederne en yderligere kick-off dag, hvor de mødtes med mentorerne, og hvor der bl.a. var indlæg om mentoring og mentorordninger. Mentor-adept parrene indgik kontrakt, som blev sendt til HR-udvikling.	apr. 2002
Mentorordningen og netværksgrupper "kører"	Det blev anbefalet, at mentorer og adepter mødtes en til to timer en gang om måneden. Netværkene mødtes fire til seks gange årligt (vejl.).	apr. 2002-apr. 2003
Midtvejsseminar	Fælles seminar for alle deltagere. Formålet var at samle op på erfaringer m.h.p. at skærpe retning og rammer i projektet samt tilføre deltagerne ny inspiration og energi.	nov. 2002
Afslutningsseminar	Erfaringsopsamling og "overdragelse af koordineringsopgaven" til deltagerne, såfremt de ønskede at fortsætte. Officiel "nedlukning"	maj 2003
Evaluering	Endelig evaluering af projektet i forhold til det fastsatte mål.	jun. 2003

3. Deltagernes udbytte

Det centrale spørgsmål efter projektets afslutning er, hvad deltagerne tager med sig både specifikt i forhold til ledelse og mere generelt. På hvilken måde og i hvilket omfang har projektet tilført organisationen og den enkelte værdi?

3.1. Før-ledernes og ledernes udbytte

Generelt har både før-lederne og lederne haft et udbytte af at deltage i projektet. Dette kommer bl.a. til udtryk i spørgeskemaerne:

"Tak fordi jeg måtte deltage. Det giver klart blod på tanden og "tvinger" mig til at søge relevante job"
(før-leder)

"Min personlige konklusion er, at forløbet har styrket mig, og at værdien af at netværke er utrolig stor"
(før-leder)

"Mit fokus på relevante lederjob er blevet større" (før-leder)

"Et rigtigt godt forløb som gør, at jeg sidder i ny stilling med mere lederansvar (leder)

"En kanonoplevelse at være med - givet mig meget personligt - blevet mere klar på min fremtid, og hvad jeg vil og kan" (leder)

"Projektet har været en meget positiv oplevelse. Jeg turde tage et spring, jeg ellers ikke ville have gjort"
(leder)

Majoriteten af både før-ledere og ledere rapporterer også, at de via projektet har fået en afklaring af deres ledelsesmæssige ambitioner, samt at de føler sig bedre klædt på til at være ledere. En anden indikation på, at før-lederne og lederne har haft udbytte af projektet, er, at størstedelen (ca. 85 %) giver udtryk for, at projektet set i bakspejlet har været relevant for dem at deltage i.

3.1.1. Projektets mål: Aktiv jobsøgning

Da projektets mål er at motivere 75 % af målgruppen til aktivt at søge på ledige lederstillinger, er det centralt at afdække, hvorvidt før-lederne og lederne efter projektets start har fået nyt job med (mere) ledelsesansvar eller søger aktivt. Tilbagemeldinger fra spørgeskemaet giver et flot billede af lige præcist det:

	Før-ledere	Ledere
Har fået job med (mere) ledelsesansvar	8	15
Søger aktivt job med (mere) ledelsesansvar	7	6
I alt	15	21

Som det fremgår af skemaet, har 15 ud af 17 (88 %) før-ledere og 21 ud af 27 (78 %) ledere enten fået nyt job med ledelsesansvar eller med mere lederansvar eller søger aktivt. Taget samlet svarer det til, at 82 % af før-lederne og lederne enten har fået nyt job eller søger aktivt.

Hvis man kigger på de resterende deltagere, er der et aspekt, som er værd at fremhæve: For det første er der en gruppe (en før-leder og tre ledere), som ikke aktivt søger nyt job, men som kigger stillingsannoncer. To af disse, som er ledere, giver udtryk for, at de ikke søger aktivt, fordi der ikke har været opslået jobs, som er attraktive for dem.

I denne sammenhæng er det også interessant, hvordan før-lederne og lederne ser deres fremtidige karriere. Adspurgt om, hvor de gerne vil se sig selv om to år, svarer 88 % af før-lederne og 63 % af lederne, at de har mere ledelsesansvar end i dag.

3.2. Mentorernes udbytte

Selvom før-ledernes og ledernes udbytte af projektet er det afgørende i forhold til af afklare om projektets mål er opnået, er det interessant og værdifuldt også at afdække, hvorvidt og på hvilken måde mentorerne har fået noget ud af at deltage. Mentorordningen har haft en stor vægtning i projektet, så derfor er det også vigtigt her at vurdere, om der er tale om en værditilføring for den enkelte og for organisationen.

I spørgeskemaerne giver mentorerne udtryk for, at de har haft udbytte af at deltage i projektet:

	Antal svar
Udbytte i høj grad	9
Udbytte i nogen grad	8
Udbytte i mindre grad	6
Slet ikke noget udbytte	0

Langt størstedelen giver udtryk for, at det har været relevant for dem at deltage. De ville anbefale andre at blive mentorer i et lignende projekt. De understreger med den viden, de har i dag efter projektets afslutning, at de stadigvæk ville have sagt ja til at deltage. Fremhævelserne er tydelige indikatorer på, at det har været givende for mentorerne at deltage i projektet.

I fokusgruppeinterviewene fortæller en af mentorgrupperne med forskellige eksempler, at det har været berigende at give noget videre, fx når de via samtaler har bidraget til aha-oplevelser hos adepten. Hos en af de andre mentorgrupper er et af emnerne, der optager dem, at mentorordningen har været givende, fordi det har skabt mulighed for at sætte ledelse på dagsordenen og dykke ned i aspekter af arbejdslivet, som der normalt ikke vies tid på. De mener, at den tone, der opstår, når hierarkierne er sat ud af kraft, er befriende. Den tredje mentorgruppe understreger det ved at drøfte, hvordan de som en positiv bivirkning har fået øget fokus på egne medarbejdere, og gør ting lidt anderledes end tidligere. De oplever, at de nu er blevet bedre til "at holde problemet" på deres medarbejders banehalvdel efter at have udøvet samme model på adepten.

4. Processen: Deltagernes feedback

I og med at projektet har været en forsøgsordning, har det haft karakter af at være et *pionerprojekt*. Vi har som projektgruppe *samarbejdet* med deltagerne om at høste erfaringer med netværks- og mentorordninger med henblik på at fremme kvindelige før-ledere og ledere. Af denne grund er deltagernes feedback særdeles central i forhold til at evaluere projektet.

4.1. Den overordnede vurdering af projektet

Generelt har deltagerne udtrykt tilfredshed med projektet. Fx svarer ca. 95 % - dvs. af både før-ledere, ledere og mentorer - at de ville anbefale andre at deltage i et lignende projekt. 94 % af før-lederne, 89 % af lederne og 85 % af mentorerne svarer, at de stadigvæk ville sige ja til at deltage med den viden, de har i dag.

Tilfredsheden kommer også til udtryk i kommentarer som:

"Et rigtigt godt projekt, hvor alle er i samme båd. Det er selvfølgelig også positivt for ens personlighed, at man bliver udvalgt til sådan et projekt" (før-leder)

"Det har været spændende og udviklende at deltage, og jeg giver gerne 'en hånd med' til nye projekter" (leder)

"Godt projekt - dygtig projektledelse. Jeg håber at få mulighed for at prøve igen" (mentor)

Flere af mentorerne er også enige om, at projektet er et nødvendigt tiltag for at give et skub i den rigtige retning - dvs. mod flere kvindelige ledere på de højere ledelsesniveauer. Projektet kan ligeledes være med til at højne det ledelsesmæssige niveau i Nordea, fordi der bliver mere rift om pladserne, når "forsigtige talenter" får mod til at søge.

Samtidig har deltagerne i fokusgruppeinterviewene og i spørgeskemaerne mange konkrete forbedringsforslag, indspark og perspektiver både i forhold til³:

³ Se i øvrigt afsnit 5. Deltagernes forbedringsforslag og indspark

- *projektet mere overordnet* (fx at projektet ikke kun burde være for kvinder og at det burde have været mere synligt i organisationen),
- *netværksgrupperne* (fx at man med fordel kunne udveksle erfaringer på tværs af grupperne, samt at man kunne differentiere gruppen af ledere i forhold til ambitionsniveau og gøre tilbuddet mere målrettet)
- og *mentorordningen* (fx mere erfaringsudveksling for mentorerne undervejs i forløbet, og at før-lederne også burde have haft en mentorordning).

4.2. Deltagernes vurdering af projektets rammer

Et centralt omdrejningspunkt i projektets udformning har været at skabe nogle rammer, inden for hvilken deltagerne selv skulle tage initiativ og ansvar for processen, fordi det netop er projektets mål at stimulere motivationen og fremme initiativ hos målgruppen i en bestemt retning (jf. afsnit 2).

De fleste understreger, at der er vigtigt, at de basale rammer for samarbejdet (en fælles referenceramme) i både netværksgrupperne og mentorordningen er udstukket klart fra projektgruppens side. Samtidig fremhæves det, at støtten/inspirationen ikke må være styrende. Rammerne skal være klare, men det er vigtigt, at deltagerne selv skal tage initiativ og ansvar for egen læring.

Der er dog forskel på, hvordan deltagerne har opfattet selv at skulle udfylde rammerne. Nogle mener, at der bør være mere støtte fx i opstartsperioden. Andre fremhæver, at netop det at skulle tage ansvar for processen er godt: Det har været en udfordring for den enkelte og for netværksgruppen, idet det har været med til at sætte fokus på, at det var op til én selv og gruppen at opfylde de krav og forventninger, man havde til indholdet i forløbet. Denne forskel kommer også til udtryk i kommentarer som...

"Det har været et godt projekt. Gode rammer med stor frihed til individuel prioritering" (leder)

"Forløbet har været udmærket. De frie rammer har for mit vedkommende været helt ok. Det har netop været en ledelsesmæssig udfordring selv at skulle udfylde dem." (leder)

"Jeg synes, det har været alle tiders, at vi selv har kunne planlægge det, fordi vi har fået ansvaret for forløbet, og det har været vores opgave at få noget ud af det. Hvis vi bare havde fået serveret nogle kursusdage, havde vores ejerskab ikke været så stort (...) Projektet har været tilrettelagt som et lederjob.

For når du sidder i et lederjob, skal du heller ikke forvente, at der kommer nogen og siger 'Sådan skal du gøre'" (før-leder)

"Kunne godt have ønsket mig mere fokus fra HR-siden. I kunne fx have deltaget i et netværksmøde" (leder)

"Jeg tror, at før-leder netværkene kunne have haft gavn af nogle mere synlige projektledere" (før-leder)

"For lidt synlighed fra projektets ledere. Ikke at I skal følge grupperne på tæt hold men stikke fingeren i jorden og give skub i den rigtige retning" (før-leder)

Deltagerne udtrykker altså forskellige behov i forhold til, hvor løs/fast en ramme de gerne ville have set. Dette sætter fokus på, at vi som projektgruppe i rekrutteringen af deltagere skal være omhyggelig med at sikre os, at der fra deltagerens side er en accept af rammen og det store deltagers ansvar for indhold, og at disse forudsætninger motiverer dem. Det er en vigtig forudsætning for at skabe commitment for projektet.

4.3. Deltagerens vurdering af netværksgrupperne

Både i fokusgrupperne og i spørgeskemaerne bliver det fremhævet, at netværksgrupperne har været en succes:

"Med hjælp fra netværksgruppen er jeg vokset 100 cm og fået den selvtillid/støtte mm., jeg havde brug for. Det har derfor også resulteret i mit første lederjob og ikke nok med det! Jeg føler, jeg var blevet så klar til et lederjob, at overgangen ikke har været svær, da jeg mentalt er blevet klar til det" (før-leder)

"Det har været et superprojekt, hvor min gruppe har været super god. Vi har haft mange rigtig gode emner oppe, hvilket har styrket mig i vejen frem mod et lederjob. I dag ville jeg ikke være bange for, at jeg ikke ville kunne bestride et lederjob" (før-leder)

Majoriteten af både før-ledere og ledere giver udtryk for, at de har haft udbytte af netværksgrupperne:

	Før-ledere	Ledere
Udbytte i høj grad	9	13
Udbytte i nogen grad	6	7
Udbytte i mindre grad	2	6
Slet ikke noget udbytte	0	1

Det er værd at lægge mærke til, at før-lederne i højere grad har været tilfredse med netværksgrupperne end lederne. En af grundene kan være, at netværksgrupperne har været det eneste tilbud for før-lederne, hvor lederne også har haft mentorordningen. Før-lederne har måske netop derfor været mere motiveret for at få deres netværksgruppe til at fungere.

En anden indikation af, at deltagerne har været tilfredse med netværksgrupperne, er, at alle tre før-leder netværk (to af dem overvejer at lægge sig sammen) og to ud af fire ledernetværk har planer om at fortsætte som gruppe. En af ledergrupperne har aftalt møde til efteråret og vil der afklare, om de vil fortsætte, og den sidste ledergruppe har ikke planer om at fortsætte.

4.4. Deltagernes vurdering af mentorordningen

Generelt har både adepter og mentorer været tilfredse med mentorordningen. De fleste adepter giver udtryk for, at de har haft udbytte i nogen eller høj grad af mentorordningen (78 %), og de fleste mentorer rapporterer, at projektet har været relevant for dem (69 %). Nogle af adepter uddyber deres tilfredshed på følgende måde:

"Har været meget glad for mentorordningen og fortsætter samarbejdet" (leder)

"Jeg har fået alle tiders ven og sparringspartner" (leder)

Nogle af mentorerne giver udtryk for, at ideen med en mentorordning er god, både når fokus er på kvindelige ledere og på karriereudvikling/talentavl bredere set. Det er en mulighed for at udnytte de eksisterende ledelsesmæssige ressourcer i organisationen til at holdningsbearbejde og udvikle ledertalenter, der er i tvivl om karrierevalg. Fx kan en fastlåst antagelse, om at geografi er en ubrydelig barriere, udfordres. Flere af mentorerne fremhæver ligeledes, at mentor-rollen er velegnet til at gå ind og udfordre fastgroede antagelser og tankemæssige barrierer om, hvad man kan og ikke kan. Netop fordi mentor og adept ikke er linie-relateret har man mulighed for at komme tættere på hinanden, idet man har en mere neutral relation. Ligeledes fremhæves det, at ordningen er et rigtigt stærkt værktøj, som har værdi for Nordea i og med, at adepterne hurtigere bliver skubbet i den rigtige retning. Den skaber empowerment, som er en af Nordeas værdier. Adepterne bliver meget motiverede, hvilket øger resultaterne i filialerne, som igen er en værdi for Nordea.

4.4.1. Matchningen af mentorer og adepter

Alle mentorer giver udtryk for, at de enten i nogen eller i høj grad var godt matchede med deres adept. I fokusgruppeinterviewene påpeger de dog, at der med fordel kunne have været udpeget en mere homogen gruppe af adepter. De efterlyser, at rekrutteringskriterierne for adepter kunne have været skarpere, bl.a. at det er essentielt, at adepten rent faktisk har brug for en mentor og er motiveret for at indgå i en mentor-adept relation.

Dette kommer også til udtryk i spørgeskemaerne, hvor fem mentorer giver udtryk for, at deres adepter ikke havde brug for en mentor. Der er altså en sjettedel af det samlede antal adepter, som efter deres mentor mening ikke havde brug for at indgå i en mentorordning. Enkelte mentorer uddyber i spørgeskemaet dette aspekt:

"Jeg har fået for lidt ud af det, pga. at min adept var så afklaret som tilfældet var! Hun har nu fået et større lederjob, og siden hendes tiltrædelse har hun brugt mig mere end i hele projektførløbet. Det har været rart, og jeg tror på, vi kan fortsætte et godt samarbejde" (mentor)

"Det skal sikres, at adepten virkelig har behov for en mentor - og det havde min bestemt ikke. Hun kan selv (...). Så *udvælgelse* er det helt centrale - og det er forkert at tage en så bred gruppe efter min mening." (mentor)

Adepterne kommer også ind på dette aspekt. Tre adepter giver udtryk for, at de ikke rigtig havde brug for en mentor, og to andre har følgende kommentarer:

"Jeg har brugt min mentor forkert. Min mentor har været for lige med mig selv rent jobmæssigt, også lille filial osv. Snakken er gået på afdelingen og ikke mig og mit næste job" (leder)

"Jeg ønskede en mentor på et højere niveau" (leder)

Adepterne lægger vægt på, at det er centralt, at mentor organisatorisk er højere placeret end adepten. De nuancerer dog ved at fremhæve, at en ny leder godt kan have en mentor på samme niveau, men at en erfaren leder skal have en mentor på et højere niveau end sig selv.

Opsamlende kan det siges, at mentorerne og adepternes feedback sætter fokus på, at det er centralt at rekruttere adepter, som rent faktisk har brug for en mentor, men at det også er afgørende, at erfarne ledere får en mentor på et højere organisatorisk niveau end vedkommende selv.

5. Deltagernes forbedringsforslag og indspark

Deltagere har i evalueringen givet mange indspark og perspektiver i forhold til processen. I dette afsnit vil vi fremhæve aspekter, som knytter sig til de mere overordnede linier i projektet. De mere detailorienterede, som fx hvordan rekrutteringsprocessen kunne forbedres, bliver sammenfattet i et arbejdsrapport, som projektgruppen kan trække på ved andre projekter.

5.1. Ikke kun for kvinder

De fleste peger på, at et evt. fremtidigt projekt - herunder mentorordninger - ikke kun skal være for kvinder. Flere af lederne og før-lederne fortæller, at de har oplevet kommentarer fra mænd om, at kvinderne bliver favoriseret, og at de er lidt misundelige.

Det bliver også fremhævet, at en mentorordning bør indarbejdes som en del af lederuddannelserne generelt. Der foreslået et tilbud om, at man får tilknyttet en mentor med det første lederjob - uanset køn. Et andet forslag er, at det bliver bygget ind i udviklingssamtalen ("Er det noget, du har brug for?" "Er det noget, du vil? – kunne en mentor være en mulighed for dig?").

5.2. Lederstillinger nok?

Enkelte før-ledere og ledere giver udtryk for, at der er få relevante lederjobs for dem at søge.

Nogle af før-lederne taler om, at de er frustrerede over, hvilke lederjobs de skal søge i og med, at organisationen hele tiden ændrer sig og bliver mere flad. De stiller spørgsmålet, hvordan det vil se ud i fremtiden?

Mentorerne kommer ind på, at man fra organisationens side skal passe på med at bygge forventningerne for meget op for før-ledergruppen i en tid, hvor der ikke bliver slået mange lederstillinger op.

5.3. Manglende inddragelse af ledelsen

Mange fremhæver, at deltagerne ledere ikke har været inddraget nok i processen: Områdedirektører og nærmeste ledere har manglet information om projektet. Ifølge nogle af deltagerne har dette resulteret i, at mange ledere ikke har følt ejerskab for processen, og ikke har fulgt "deres" kandidat tæt og interesseret nok.

Flere forslår, at nærmeste leder bør være direkte involveret, og det bliver pointeret, at linieledelsen med fordel kan tænkes ind i et sådan projekt – ikke mindst for bedre at kunne forankre deltagerne ideer og ambitioner overfor deres daglige leder.

5.4. Projektets synlighed⁴

Nogle af mentorerne giver udtryk for, at et projekt som dette er kulturskabende. De fremhæver, at man får skabt noget forståelse på kryds og tværs i organisationen, og at projektet har haft værdi for Nordea i og med, at det har skabt debat. Projektet er et godt signal at sende, og det gavner kulturen, at man viser, at man bakker op om kvindelige ledere.

Samtidig kommer både mentorerne og før-lederne ind på, at der har været for lidt synlighed og debat om projektet: Projektet har ikke givet genlyd i organisationen. Effekten af projektet kunne have været øget betragteligt med en større eksponering i de interne medier og en større grad af "ambasador-effekt", hvor projektets deltagere systematisk fortalte om ordningen i de fora, de færdes i. Fx har projektet slet ikke været bragt op i områdedirektørgruppen.

Flere af mentorerne fremhæver, at et eventuelt nyt projekt bl.a. skal udmærke og adskille sig ved at være med til at brande Nordea: Vi kan være stolte af at have en mentorordning, og det skal være

⁴ Fra projektgruppens side har vi arbejdet med at profilere projektet internt i organisationen via et samarbejde med Kommunikationsafdelingen. I forbindelse med opstart af projektet har der dels været en leder af Peter Schütze, dels været et tema om kvindelige ledere i UniFact (UniFact august 2001). I løbet af processen har der yderligere været tre artikler i UniFact (om hhv. hvad der karakteriserer en moderne leder, forskellen på kvindelige og mandlige ledere samt en artikel om kvinder og netværk). Der har derudover været en enkelt artikel i Nordic Ideas (om netværksgrupper). Afslutningen på projektet blev dækket på Intranettet (Nordea Danmark Intranet Netavisen, d. 22.05.2003)

legitimt at tale om det både indenfor og udenfor organisationen. Det er et stærkt signal at sende i forhold til at få flere kvindelige ledere på de højere niveauer.

6. Konklusion

Projektets mål har været at motivere mindst 75% af målgruppen til fremover aktivt at søge på ledige lederstillinger inden for deres kompetenceområde. Ud fra spørgeskemaerne kan vi se, at 15 ud af 17 (88 %) før-ledere og 21 ud af 27 (78 %) ledere enten fået nyt job med ledelsesansvar eller med mere lederansvar eller søger aktivt. Taget samlet svarer det til, at 82 % af før-lederne og lederne enten har fået nyt job eller søger aktivt.

Vi kan altså konkludere, at projektets mål på det ypperligste er opfyldt.

Både før-ledere, ledere og mentorer giver generelt set udtryk for, at de har haft udbytte af at deltage i projektet. Før-ledernes og ledernes udbytte er tæt forbundet med projektets mål: Deres væsentligste udbytte kan siges at være, at projektet har bidraget enten til nyt job eller aktiv søgning herefter. Dette underbygges af, at størstedelen rapporterer, at de via projektet har fået afklaret deres ledelsesmæssige ambitioner, samt at de føler sig bedre klædt på til at være ledere.

Vi kan altså konkludere, at deltagerne har fået skærpet deres ambitioner og fået kvalificeret deres ledelse.

Deltagerne har udtrykt tilfredshed med projektet. Både generelt og specifikt i forhold til netværksgrupperne og mentorordningen. Samtidig har deltagerne mange konkrete forbedringsforslag, indspark og perspektiver.

Vi kan altså konkludere, at projektet har været en succes. Projektet har tilført den enkelte og organisationen værdi.

Litteratur

Ahrén, G.: Mentorskab. Liber AB, 1991.

Arhén, G.: Dagens kvindelige ledere. Hverken engle eller hekse. Industriens Forlag, 1996.

Milan, K.: Karriermor. 12 kvinder om at forene jobambition og familieliv. Gyldendal, 2002.

Toft, B. S. & Hildebrandt, S. (red.): "Mentor - en hjertesag. Bliv en bedre leder for dig selv og andre". Børsens Forlag A/S, 2002.