

# 967 FemiNINAs mentorordning for kvinnelige forskere i NINA

NINA Rapport

Marte Qvenild, Line Camilla Wold og Hanne Svarstad



## **NINAs publikasjoner**

### **NINA Rapport**

Dette er en elektronisk serie fra 2005 som erstatter de tidligere seriene NINA Fagrapport, NINA Oppdragsmelding og NINA Project Report. Normalt er dette NINAs rapportering til oppdragsgiver etter gjennomført forsknings-, overvåkings- eller utredningsarbeid. I tillegg vil serien favne mye av instituttets øvrige rapportering, for eksempel fra seminarer og konferanser, resultater av eget forsknings- og utredningsarbeid og litteraturstudier. NINA Rapport kan også utgis på annet språk når det er hensiktsmessig.

### **NINA Temahefte**

Som navnet angir behandler temaheftene spesielle emner. Heftene utarbeides etter behov og serien favner svært vidt; fra systematiske bestemmelsesnøkler til informasjon om viktige problemstillinger i samfunnet. NINA Temahefte gis vanligvis en populærvitenskapelig form med mer vekt på illustrasjoner enn NINA Rapport.

### **NINA Fakta**

Faktaarkene har som mål å gjøre NINAs forskningsresultater raskt og enkelt tilgjengelig for et større publikum. De sendes til presse, ideelle organisasjoner, naturforvaltningen på ulike nivå, politikere og andre spesielt interesserte. Faktaarkene gir en kort framstilling av noen av våre viktigste forskningstema.

### **Annen publisering**

I tillegg til rapporteringen i NINAs egne serier publiserer instituttets ansatte en stor del av sine vitenskapelige resultater i internasjonale journaler, populærfaglige bøker og tidsskrifter.

# FemiNINAs mentorordning for kvinnelige forskere i NINA

Marte Qvenild, Line Camilla Wold og Hanne Svarstad

Qvenild, M., Wold, L.C. & Svarstad, H. 2013. FemiNINAs mentorordning for kvinnelige forskere i NINA – NINA Rapport 967. 24 s.

Oslo, juni 2013

ISSN: 1504-3312

ISBN: 978-82-426-2576-2

RETTIGHETSHAVER

© Norsk institutt for naturforskning

Publikasjonen kan siteres fritt med kildeangivelse

TILGJENGELIGHET

Åpen

PUBLISERINGSTYPE

Digitalt dokument (pdf)

REDAKSJON

Erik Framstad

KVALITETSSIKRET AV

Ingeborg Palm Helland

ANSVARLIG SIGNATUR

Forskningssjef Erik Framstad (sign.)

OPPDRAKSGIVER(E)/BIDRAGSYTER(E)

[xx]

KONTAKTPERSON(ER) HOS OPPDRAGSGIVER/BIDRAGSYTER

[xx]

FORSIDEBILDE

Feltarbeid på Hersjøen, 2010. Foto: Anders Often

NØKKEWORD

- Evaluering av FemiNINAs mentorordning
- Kvinnelige forskere
- Karriereutvikling

KEY WORDS

- Evaluation of FemiNINA's mentor system
- Female scientists
- Career development

KONTAKTOPPLYSNINGER

**NINA hovedkontor**

Postboks 5685 Sluppen  
7485 Trondheim  
Telefon: 73 80 14 00

**NINA Oslo**

Gaustadalléen 21  
0349 Oslo  
Telefon: 73 80 14 00

**NINA Tromsø**

Framsenteret  
9296 Tromsø  
Telefon: 77 75 04 00

**NINA Lillehammer**

Fakkeldgården  
2624 Lillehammer  
Telefon: 73 80 14 00

---

## Sammendrag

Qvenild, M., Wold, L.C. & Svarstad, H. 2013. FemiNINAs mentor-ordning for kvinnelige forskere i NINA – NINA Rapport 967. 24 s

Styret til det interne nettverket for kvinnelige ansatte ved NINA, FemiNINA, tok i 2010 initiativ til å starte en mentorordning som et tiltak for å øke kompetanse og opprykksmuligheter for kvinnelige fagansatte i NINA. Mentorordningen er i tråd med NINAs handlingsplan for likestilling som ble vedtatt for perioden 2009-2012. Overordnede mål for handlingsplanen er både å øke rekrutteringen av kvinner i vitenskapelige stillinger, og at den formelle kompetansen skal økes med tanke på avansement til vitenskapelige toppstillinger. I begynnelsen av 2013 deltar 19 mentorpar i ordningen (totalt har 21 par deltatt siden ordningen startet). Denne rapporten har evaluert erfaringer med mentorordningen så langt. Både mentorene og adeptene som har deltatt i spørreundersøkelsene er klare på at mentorordningen bør fortsette. De hyppigst diskuterte temaene som tas opp under mentorsamtalene er utvikling av faglig kompetanse, karriereplanlegging og arbeidsmiljø/relasjon til kollegaer. Ordningen gir mentorene en mulighet til å bidra til egen organisasjon og til å bygge nettverk på tvers av fagdisipliner. Dette er et likestillingstiltak der menn deltar aktivt og bidrar til en del av løsningen for bedre likestilling i NINA. Mentorordningen er både et tiltak som gir kvinner selv en mulighet til å takle individuelle utfordringer, samtidig som at mer strukturelle utfordringer kan identifiseres og drøftes på ledelsesnivå.

Marte Qvenild, NINA Oslo, Gaustadalléen 21, 0349 Oslo, marte.qvenild@nina.no  
Line Camilla Wold, NINA Lillehammer, Fakkeltgården, 2624 Lillehammer, line.wold@nina.no  
Hanne Svarstad, NINA Oslo, Gaustadalléen 21, 0349 Oslo, hanne.svarstad@nina.no

## Abstract

Qvenild, M., Wold, L.C. & Svarstad, H. 2013. The mentor system of FemiNINA for female scientists in NINA – NINA Report 967. 24 s

The board of the internal network for female employees at the Norwegian Institute for Nature Research (NINA), FemiNINA, initiated a mentor program in 2010 as a measure for improving the competence and advancement of the female academic staff at NINA. The mentor program is in line with NINA's Action Plan for gender equality 2009-2012. Central goals of the Action Plan are to increase the recruitment of female academic staff and to increase promotion of women in higher academic positions. By 2013 19 mentor-adept pairs take part in the program. This re-port is an evaluation of experiences with the mentor program so far. Amongst the mentors and adepts that have answered the questionnaire there is an overall consensus that the mentor program should be continued. The most common topics of discussion in mentor-adept meetings are academic competence, career planning and the social work environment. The mentor program provides an opportunity for the mentors to contribute to their own organization and to build networks across scientific disciplines. The program involves many men as mentors, who through this task contribute to enhance the gender equality in NINA. The mentor program serves to give women support when coping with work-related challenges while challenges on a more structural level can be identified and discussed.

Marte Qvenild, NINA Oslo, Gaustadalléen 21, NO-0349 Oslo, marte.qvenild@nina.no  
Line Camilla Wold, NINA Lillehammer, Fakkeltgården, NO-2624 Lillehammer, line.wold@nina.no  
Hanne Svarstad, NINA Oslo, Gaustadalléen 21, NO-0349 Oslo, hanne.svarstad@nina.no

---

# Innhold

<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>Forord</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>7</b>
<b>2 Hva er et mentorprosjekt?</b> .....	<b>8</b>
2.1 Organisering av ordningen: Mentor-adeptpar .....	8
<b>3 Erfaringer med ordningen</b> .....	<b>11</b>
<b>4 Hvilken betydning har mentorprosjektet hatt for deltakerne?</b> .....	<b>12</b>
4.1 Mentorene.....	12
4.2 Adeptene.....	13
<b>5 Videreføring av mentorordningen?</b> .....	<b>15</b>
<b>6 Oppsummering</b> .....	<b>16</b>
<b>Vedlegg: Tips om foreldrepermisjon</b> .....	<b>17</b>

## **Forord**

Denne evaluering har blitt foretatt ved hjelp av interne midler fra NINAs avdeling i Oslo. Vi takker forskningssjef Erik Framstad for å stille de nødvendige timene til rådighet.

Oslo, juni.2013

Marte Qvenild, Line Camilla Wold og Hanne Svarstad



# 1 Innledning

Styret til det interne nettverket for kvinnelige ansatte ved NINA, FemiNINA, tok i 2010 initiativet til å starte en mentorordning som et tiltak for å øke kompetansen hos kvinnelige fagansatte i NINA. Per 1.5.2012 var andelen kvinner i vitenskapelige stillinger i NINA 25 % og blant seniorforskerne var kun 14 % kvinner, dette til tross for at 80 % av NINAs kvinnelige fagansatte har doktorgrad. Videre kan det nevnes at NINA er det instituttet i miljøalliansen med lavest andel kvinnelige forskere. I 2011 var andelen kvinner av forskere med doktorgrad ved NINA kun 28 %, mens TØI hadde 32 % og alle de andre fem miljøinstituttene (CICERO, NIBR, NIKU, NILU, NIVA) hadde mellom 40-50 %<sup>1</sup>.

Begreper som 'glasstaket', som henviser til barrierer kvinner møter i sine karriereløp eller 'kronprins syndromet', som antyder at menn rekrutteres til stillinger og posisjoner gjennom usynlige nettverk, illustrerer viktige strukturelle utfordringer som fremdeles finnes i forskning og akademia. Håndboken "Talenter på spill" utgitt av Komité for integreringstiltak (2007-2010) påpeker at institusjoner, fakulteter og institutter innen forskning og akademia aktivt må inkludere kjønnsperspektiv og likestillingsmål i sin rekrutering av forskere.

Mentorordningen i NINA er i tråd med handlingsplanen for likestilling som ble vedtatt for perioden 2009-2012. Overordnede mål for handlingsplanen er både å øke rekrutteringen av kvinner i vitenskapelige stillinger, og at den formelle kompetansen skal økes med tanke på avansement til vitenskapelige toppstillinger. Da ordningen startet, var det 21 par som deltok, og i 2013 deltar 19 mentorpar i ordningen. Etter prøveperioden 2010-2012 har det vært bred enighet blant deltagerne om at ordningen bør videreføres. Denne rapportens hensikt er å beskrive og evaluere mentorordningen så langt og gi innspill til videreføring av ordningen. Dette er en intern evaluering, og den er således utført av tre av FemiNINAs medlemmer.

---

<sup>1</sup> Miljøalliansen representerer et strategisk samarbeid mellom miljøforskningsinstituttene i Norge. Se <http://www.miljoalliansen.no/>. De refererte tallene finnes i "Delrapport for miljøinstituttene. Årsrapport 2011", utgitt av Forskningsrådet-

## 2 Hva er et mentorprosjekt?

Mentorprosjekter er i dag etablert ved mange bedrifter, institutter og i universitets- og høyskolesektoren. Modellen følger gjerne en struktur der det opprettes flere mentor-adept par, hvor mentoren er en erfaren fagperson som fungerer som en veileder for adepten på tema som karriereutvikling, innsikt i formelle og uformelle strukturer, nettverksbygging og andre arbeidsrelaterte tema.

Styret i FemiNINA har gjennom sitt arbeid mot en mentorordning innhentet informasjon fra andre forskningsinstitusjoner som NTNU, UiB, NGU og UiT og har vurdert ulike muligheter for en mentorordning spesielt tilpasset NINA. FemiNINA tok initiativ til å opprette en mentorordning for kvinner, og ordningen har dermed et annet formål enn kun å integrere nyansatte. Adeptene omfatter således ikke bare unge og nyansatte, men kvinnelige forskere og forskningsmedarbeidere i alle stillingskategorier i NINA.

Mentorordningen i NINA er først og fremst et tiltak for å heve den faglige kompetansen til adeptene, og viktige oppgaver for mentorene er å bidra til god karriere-planlegging, legge til rette for samskrivingsprosesser, og i tillegg bidra med råd og erfaringer om tidsbruk og prioritering av arbeidsoppgaver.

Både kvinner og menn kan være mentorer. På slutten av 2012 var det 19 mentor-adeptpar, hvorav 16 mentorer var menn. Menn med lang erfaring og i høye opprykkskategorier deltar således aktivt og er en del av løsningen for å bedre likestillingen i NINA.

Mentorordningen er et tiltak som gir kvinner selv en mulighet til å takle individuelle utfordringer. Samtidig viser erfaringene med FemiNINAs ordning så langt at strukturelle utfordringer ofte identifiseres på mentormøter. Med aktive bidrag fra organisator, i dette tilfellet FemiNINA, kan slike utfordringer bli gjenstand for videre drøftinger og tiltak. Et eksempel er håndteringen av fødselspermisjoner. Her har FemiNINA utarbeidet veiledere både for dem som skal ut i permisjoner selv og for forskningssjefer og prosjektledere (se **vedlegg**).

### 2.1 Organisering av ordningen: Mentor-adeptpar

Mentorordningen er forankret i NINAs ledelse og mentorene kan få opptil 10 timer med administrativ tid per år for å delta i denne aktiviteten. Mentorer som omfattes av NINAs seniorpolitikk ved at de får ekstra administrativ tid til kompetanseoverføring og faglig støtte til yngre forskere, må i utgangspunktet bruke timer til mentorrollen innenfor denne 'seniorpotten'. Adeptene kan bruke sin egenutviklingstid til deltakelse i ordningen. Ordningen legger opp til at kvinnelige forskere som ønsker å delta, enten kan komme med forslag til en fagperson de ønsker å ha som mentor, eller at dette organiseres gjennom en mer tilfeldig sammensetting av par ut fra lister med ansatte som ønsker å være adepter eller mentorer. Dette har vært praktisert noe ulikt på NINAs geografiske avdelinger i Tromsø, Trondheim (akvatisk og terrestrisk avdeling), Oslo og Lillehammer. De lokale representantene i FemiNINAs styre har organisert ordningen i hver av de fem avdelingene. Per oktober 2012 var det opprettet 19 mentor-adeptpar hvorav 15 mentorer var menn.

I utgangspunktet var tanken fra FemiNINAs side at mentor-adept forholdet skulle etableres gjennom faste møter (for eksempel 4-6 i året) der første møte var anbefalt å være en generell samtale om adeptens mål, evaluering av CV og karrierebehov. I praksis har det vært opp til mentor-adeptparene selv hvor ofte de har møttes og hva som har vært samtaletema.

FemiNINA har utarbeidet en liste med tips og tema knyttet til mentorsamtalenes form og innhold (**tabell 1**). Av viktige momenter som anbefales på denne listen er å avtale jevnlig møter (for eksempel ett møte i måneden), å utforme skriftlige målsettinger for samtalene, at adeptene

skriver et lite referat fra hvert mentormøte og at adeptene tar opp tema som er viktige for dem. Av aktuelle samtaletema som nevnes er diskusjon rundt hvordan utvikle selvtillit og trygghet i jobben som forsker, hvordan balansere akkvisisjon og publisering, refleksjoner rundt framtidig karriere og faglig ståsted, utvikling av faglige nettverk og prosjektsamarbeid, strukturering av forskerhverdagen, søknadsprosesser, arbeidsmiljø og formelle og uformelle strukturer på NINA (jf tekstboks på neste side). Videre anbefales det at mentorforholdet i hvert enkelt par er tidsbegrenset til et par år.

I regi av FemiNINA har det blitt arrangert felles lunsjmøter gjennom videokonferanser der alle mentor-adeptparene ved de ulike avdelingene har møttes for felles diskusjoner. Det har blitt avholdt oppstartseminar for mentorer i 2010 hvor det ble gitt en presentasjon om mentorordningen ved NTNU, og hvor mentor-adept relasjonen ble diskutert. Viktige momenter som ble belyst, var organisering av første møte der mentorene ble oppfordret til å forberede spørsmål til adepten for å finne ut hva adepten var interessert i å diskutere. Både faglige og ikke-faglige aspekter fra karriereløpet skulle tillegges vekt. Videre ble det påpekt at innholdet i samtalene er konfidensielt, men at adepten kan ta egne notater. Alle deltakerne ble oppfordret til å dele mer generelle erfaringer og utfordringer underveis og gi tilbakemeldinger til FemiNINAs styre om temaer som styret kunne møte med forslag til andre tiltak.

**Tabell 1: FemiNINAs tips til mentorsamtalen**

<b>Keep in touch!</b>	For at ikke ordningen skal smuldre hen bør en tilstrebe å ha jevnlig møter, ett møte i måneden kan være et godt mål. For å unngå at tiden løper fra oss, kan det være lurt å alltid avtale tid for neste møte på slutten av hvert møte.
<b>Samtaletema - flere muligheter</b>	Noen adepter er veldig konkrete på hva de ønsker å ta opp, slik at mentorene bare kan følge opp dette. En mentor kan også komme med innspill til temaer som planlegging av neste møte. Eller en kan møte uten å ha avtalt tema, men være åpen for erfaringer og temaer som er kommet opp siden sist. Finn ut hva som passer for dere.
<b>Målsettinger</b>	Det kan være lurt for hvert enkelt mentorpar å utforme skriftlig en eller flere målsettinger og bruke disse underveis som holdepunkt for å diskutere effekter av mentoreringen. Målsettingene kan gjerne endres underveis.
<b>Referater</b>	Det kan også være lurt om adepten skriver et lite referat etter hvert mentormøte. Dette kan danne utgangspunkt for å ta opp tråden igjen på neste møte.
<b>Forberedelser</b>	En måte å komme i gang med samarbeidet på kan være at adepten i løpet av en periode (for eksempel en måned) noterer seg i hvilke situasjoner og på hvilke områder vedkommende opplever usikkerhet, eller savner noen å drøfte bestemte spørsmål med. Det kan dreie seg om alt fra små "bagateller" til store og viktige tema.

## FemiNINAs forslag til aktuelle samtaletema:

- Bidra til å utvikle selvtillit og trygghet i jobben som forsker. For eksempel tips om hvordan en kan ta ledelse i skriveprosesser. Eller du kan dele kunnskap og erfaringer fra å drive større prosjekter. Hvordan få til god kommunikasjon mellom flere aktører?
- Hvordan balansere mellom akkvisisjon og publisering? Del erfaringer!
- Være samtalepartner i forhold til framtidig karriere. Hvordan forholde seg til jobbtilbud, muligheter for stipendiatløp m.m.
- Være med og skape bevisstgjøring av eget faglig ståsted. Hvordan synes adepten at hun bidrar på sitt fagområde? Hvorfor? Hvordan utvikle dette? Hjelp adepten å finne sin "nisje" i NINA. Hva slags prosjekter bør hun forsøke å bli med på framover, kan det være lurt å knytte seg opp mot enkelte metoder eller personer eller temaer for å utvikle kompetanse på lengre sikt?
- Hvilke forventninger har adept til sitt liv som oppdragsforsker? Hvilke muligheter har en på sitt fagområde?
- Hvordan utvikle faglige nettverk og prosjektsamarbeid? Hvilke former for samarbeid og hvilke samarbeidspartnere er det lurt å satse på? Hvilke konferanser er aktuelle og hvorfor? Hvordan utnytte deltakelse på konferanser? Hvordan følge opp aktuelle kontakter med tanke på prosjektsamarbeid?
- Prioritering og strukturering. Hvordan kan man strukturere arbeidsdagen/uka for å bli mer effektiv? Hva gjør man for å få tid til for eksempel å lese ny litteratur i en hektisk hverdag? Tenk over hvordan du selv holder oversikt og legger planer, kanskje har du utviklet noen metoder som kan passe også for adepten?
- Finansieringskilder og søknadsskriving. Hvor kan man søke om penger og til hva slags type prosjekter? Hvordan være kreativ og komme på gode ideer til fremtidige prosjekter? Ofte kan det være nyttig å snakke om hva som har skjedd siden forrige samtale og hva adepten selv tenker om det. Hva har gått bra i det siste? Har hun fått noen nye spennende ideer? Hvilke hindringer er det som gjør at ting ikke har gått som forventet? Er eventuelle problemer eller frustrasjoner noe du som mentor kan bistå til å få løst?
- Hvordan takle stress og følelser?
- Arbeidsmiljø og relasjon til kolleger. Hvordan føler adepten seg inkludert i det faglige og det sosiale miljøet på avdelingen? Hvordan føler hun at hun blir sett og hørt i sine prosjekter? Kanskje kan samtale med mentoren bidra til at adepten blir mer bevisst sin egen rolle og person og sine egne styrker og kompetanse. Mange kan føle at de får lite tilbakemeldinger i arbeidshverdagen, kan du som mentor bidra til å styrke adeptens faglige selvtillit og selvbilde?
- Formelle og uformelle strukturer på NINA. Hvem kan og vet hva på NINA? Hvordan blir avgjørelser tatt? Du som har jobbet lenge på NINA vet mye som adepten kanskje ikke vet. Del av erfaringene dine! Hvordan går du fram selv?

### 3 Erfaringer med ordningen

Mentorordningen i NINA var i første omgang lagt opp som en prøveordning på et år fra 2010-2011. I 2011 ble det avholdt et evalueringsmøte av om dette var en prosess å fortsette med og utvikle videre. Fra dette møtet ble det klart at de ulike mentorparene hadde løst utfordringene på ganske forskjellige måter, der noen hadde jobbet med konkrete tema, mens andre ikke helt hadde funnet en form som fungerte. Det overordnede inntrykket var at mentorordningen hadde fungert godt for mange, og at det var interesse for å videreføre ordningen. Det ble avholdt et eget lunsjmøte for alle adeptene der de aller fleste var positive til å delta i mentorordningen ett år til.

Etter 'bli-kjent' fasen begynner den viktigste fasen i mentorprosjektet hvor det er anledning til å gå dypere inn i ulike problemstillinger. Dette taler for at mentor-adept forholdet bør strekke seg over mer enn ett år. Mange av adeptene ønsket å fortsette med samme mentor, mens andre ønsket en ny mentor med andre erfaringer. Det ble også åpnet for at nye deltagere kunne inkluderes i ordningen.

Alle adeptene hadde truffet mentorene sine minst en gang i løpet av det første prøveåret, og de fleste mellom 2 og 3 ganger. Adeptene trakk fram som positivt at mentorene ga uttrykk for å være tilgjengelige og stille opp, og at møtene bidro til å klargjøre hva de ulike adeptene ønsket å få ut av ordningen. Flere av samtaletemaene var spesielt relevante for nyansatte eller unge forskere i NINA, for eksempel organisering av forskerhverdagen, hvordan NINA fungerer, forskerrollen, publisering og karriereplanlegging.

Av positive erfaringer med selve mentorordningen trakk adeptene fram at prosessen har vært bevisstgjørende. Andre tilbakemeldinger på mentorordningen dreide seg om at mentorene burde få mulighet til å kommunisere generelle eller strukturelle utfordringer ved NINA til ledelsen. Flere påpekte også at det var behov for mer struktur på møtene. I kjølvannet av dette kom det opp en diskusjon om hvorvidt mentorordningen i NINA burde ha noen felles retningslinjer eller gjenspeile ulike behov og praksiser.

## 4 Hvilken betydning har mentorprosjektet hatt for deltakerne?

I mars 2013 ble foretatt en evaluering av mentorordningen gjennom en nettbasert spørreundersøkelse til mentorene og adeptene i mentorordning. 14 (av 18<sup>2</sup>) mentorer og 19 (av 19) adepter besvarte undersøkelsen.

### 4.1 Mentorene

Majoriteten av mentorene har vært med siden ordningen startet opp og har hatt relasjon til en adept gjennom denne perioden. Et mindretall har vært mentor for to adepter. Mentorene pekte på ulike tema som har vært oppe som samtaletema med adeptene, og av disse var det "arbeidsmiljø og relasjon til kolleger" og å "utvikle faglig kompetanse" de fleste pekte på som sentrale tema. Andre viktige tema var "formelle og uformelle strukturer", "karriereplanlegging" og "publiseringskompetanse". **Tabell 2** gir en samlet oversikt over samtaletemaer mentorene mener det har vært fokus på under samtalen:

**Tabell 2:** Tema mentorene mener det har vært fokus på under samtalen.

Alternativer	Prosent
1 Arbeidsmiljø og relasjon til kolleger	78,6 %
2 Utvikle faglig kompetanse	78,6 %
3 Formelle og uformelle strukturer	64,3 %
4 Karriereplanlegging	57,1 %
5 Konkurransmiljøet i oppdragsforskningen	14,3 %
6 Akkvisisjonskompetanse	42,9 %
7 Publiseringskompetanse	57,1 %
8 Nettverksbygging og prosjektsamarbeid	50,0 %
9 Bedømmingssystemene	0,0 %
10 Å kombinere forskerrollen med familieliv	42,9 %
11 Strukturering av arbeidsdagen ( Å rydde tid til egen forskning)	42,9 %
12 Annet	14,3 %

Av andre tema som har kommet opp i noen mentor-adeptsamtaler er situasjonen for forskere som kommer til NINA fra andre land og PhD-stipendiaters arbeidssituasjon i NINA.

Majoriteten av mentorene oppgir at mentorordningen har betydd en mulighet til å kunne bidra til egen organisasjon. Noen mente også at ordningen har gitt dem økt innsikt i andre fagmiljø og har bidratt til nettverksbygging. **Tabell 3** gir en oversikt over hvilken betydning mentorordningen har hatt for mentorene.

<sup>2</sup> En av mentorene som deltok i undersøkelsen har to adepter

**Tabell 3:** Betydningen av mentorordningen for mentorene.

Alternativer	Prosent
1 Nettverksbygging	21,4 %
2 Økt innsikt i hvordan makt innen forskning skapes og vedlikeholdes	14,3 %
3 Økt innsikt i hva som skal til for å skape en karriere innen oppdragsforskning	14,3 %
4 Økt innsikt om deltagelse i akkvisisjonsløp	0,0 %
5 Økt innsikt om publisering	7,1 %
6 Økt innsikt i andre fagmiljø	50,0 %
7 En mulighet til å bidra til egen organisasjon	85,7 %
8 Ingen betydning	0,0 %
9 Annet	7,1 %

## 4.2 Adeptene

Størsteparten av adeptene har deltatt siden ordningen startet og har hatt den samme mentoren siden oppstarten. Adeptene var svært samstemte i at det å “utvikle faglig kompetanse” var et tema mange hadde vært innom i mentorsamtalene. Et annet sentralt samtaletema de fleste har framhevet var “karriereplanlegging”. **Tabell 4** gir en samlet oversikt over samtaletemaer adeptene mener det har vært fokus på under samtalene:

Nærmere 70 % av adeptene oppgir at mentorordningen har hatt betydning for dem i form av inspirasjon. Videre svarer rundt 50 % at de har fått større tro på egne evner. **Tabell 5** gir en oversikt over hvilken betydning mentorordningen har hatt for adeptene.

Under temaet “annet” ble det nevnt at mentorordningen har gitt tilgang til noen å snakke med når man er i tvil, og at dette har vært til hjelp i forhold til å skulle prioritere og strukturere i forskerhverdagen. 42 % gir 4 av 5 mulige skår for hvor fornøyde de er med mentorordningen, mens 26 % er svært fornøyde med ordningen. De resterende gir ordningen 3 av 5 mulige skår. Ingen av adeptene oppgir at de er misfornøyde med ordningen.

**Tabell 4:** Tema adeptene mener det har det vært fokus på under samtalene.

Alternativer	Prosent
1 Arbeidsmiljø og relasjon til kolleger	47,4 %
2 Utvikle faglig kompetanse	73,7 %
3 Formelle og uformelle strukturer	42,1 %
4 Karriereplanlegging	73,7 %
5 Konkurransmiljøet i oppdragsforskningen	21,1 %
6 Akkvisisjonskompetanse	26,3 %
7 Publiseringskompetanse	47,4 %
8 Nettverksbygging og prosjektsamarbeid	26,3 %
9 Bedømmingssystemene	10,5 %
10 Å kombinere forskerrollen og familieliv	31,6 %
11 Strukturering av arbeidsdagen ( Å rydde tid til egenforskning)	47,4 %
12 Annet	5,3 %

**Tabell 5:** Betydningen mentorordningen har hatt for adeptene.

<b>Alternativer</b>	<b>Prosent</b>
1 Inspirasjon	68,4 %
2 Nettverksbygging	15,8 %
3 Økt innsikt i hvordan makt innen forskning skapes og vedlikeholdes	26,3 %
4 Økt innsikt i hva som skal til for å skape en karriere innen oppdragsforskning	36,8 %
5 Økt innsikt om deltagelse i akkvisisjonsløp	21,1 %
6 Økt innsikt om publisering	26,3 %
7 Økt innsikt i andre fagmiljø	26,3 %
8 Styrket mine muligheter til å skape meg en akademisk karriere	26,3 %
9 Større tro på egne evner	47,4 %
10 Ingen betydning	10,5 %
11 Annet	10,5 %



## 5 Videreføring av mentorordningen?

*“Mentorordningen gir en god følelse av å være til nytte for kolleger og institutt.”* Mentor

*“Jeg synes dette er en viktig ordning. Men det er viktig at det er åpning for at innholdet i et adept/mentor forhold er tilpasset det enkelte paret.”* Adept

Et generelt inntrykk fra mentorene og adeptene som har deltatt i spørreundersøkelsene er at de fleste er positive til at mentorordningen bør fortsette. Men hva bør skje med ordningen videre? Flere av mentorene legger vekt på at ordningen fungerer godt i dag og at det er nødvendig med fleksibilitet fordi problemstillingene som adeptene bringer inn er varierte. I tillegg varierer behovet for hvor ofte adeptene ønsker samtaler. Noen påpeker at dette er en ordning som kan vurderes å omfatte alle unge og nyansatte i NINA, men at dette da vil ligge utenfor FemiNINAs mandat. Flere påpeker at dersom det oppstår kapasitetsproblemer bør unge og nye forskere prioriteres. Noen etterlyser også et lite internkurs for mentorene om hvordan være en god mentor. Flere synes også at det bør avholdes minst ett årlig møte for alle adeptene.

Blant adeptene ble det nevnt at det er viktig å fortsette med mentorparene som finnes i dag for dem som ønsker det, i tillegg til at det kan opprettes nye par. Der det er dannet en relasjon over en viss tid kan dette fungere som en viktig arena for å få råd og støtte. Videre ble fleksibilitet nevnt som positivt og at de ulike parene har mulighet til å finne samarbeidsform og innhold som passer dem best. En påpeker at: *“Min erfaring er at vi adepter har hatt svært ulike behov - og bare dersom disse blir dekket vil ordning bli vellykket. Det har det gjort for meg.”* Andre mener derimot at rammeverket for ordningen er for løst og at det kunne vært bedre for enkelte med utarbeidede maler eller forslag til strukturering av tematikk og innhold i mentor-adept forholdet. En påpekte at hun fikk en liste over ledige mentorer som kun var menn hun ikke kjente på andre avdelinger, noe som kan oppleves som en terskel for å delta. Noen påpekte også behovet for å ha fellesmøter og epost-kommunikasjon på engelsk slik at de som ikke behersker norsk kan delta.

Flere av adeptene nevner også at en mentorordning bør vurderes også for menn. En mener også at det kan være nyttig å skifte mentor innimellom. En annen påpeker at mentorordningen bør forankres i likestillingsutvalget framfor FemiNINA og at mentorordningen kunne hatt fokus på flaskehals for å nå målene i den enkeltes karriereplanlegging. Flere andre mente at ordningen burde forankres hos NINA sentralt heller enn hos FemiNINA, og at dette ikke bare burde være et tilbud for kvinner.

## 6 Oppsummering

Denne rapporten har evaluert erfaringer med mentorordningen som ble startet opp i 2010 og videreført etter første prøveår. Ordningen består nå av 19 mentor-adept par og organiseres noe ulikt på de ulike avdelingene i NINA. Temaene som flest mentor-adept par har tatt opp har vært knyttet til å utvikle faglig kompetanse, karriereplanlegging og arbeidsmiljø, i tillegg til en rekke andre tema. 70 % av adeptene synes at mentorordningen har gitt dem inspirasjon, og 50 % har fått større tro på egne evner. Majoriteten av mentorene oppgir at mentorordningen har betydd en mulighet til å kunne bidra til egen organisasjon. Noen mente også at ordningen har gitt dem økt innsikt i andre fagmiljø og har bidratt til nettverksbygging. Både mentorene og adeptene som har deltatt i spørreundersøkelsene, er klare på at mentorordningen bør fortsette. 68 % av adeptene gir 4 av 5 eller 5 av 5 mulige skår for hvor fornøyde de er med mentorordningen. Ingen av adeptene oppgir at de er misfornøyde med ordningen. Ordningen synes dermed å være et godt tiltak i likestillingsarbeidet på NINA, ikke minst fordi mannlig kollegaer deltar i ordningen som mentorer. Aktuelle spørsmål som kan stimulere til videre utvikling av ordningen er:

- **Fleksibilitet versus rammer:** Bør det i større grad utarbeides maler eller forslag til strukturering av tematikk og innhold i mentor-adept forholdet?
- Bør mentorordningen ikke bare ha kompetanseheving av kvinner som målsetning, men også omfatte menn i NINA, spesielt unge og nyansatte? Her er det verdt å nevne at målsetningen med mentorordningen ikke har vært ment som en ordning for å hjelpe nyansatte/unge, men som et redskap til å øke kompetansen hos kvinnelige vitenskapelig ansatte.
- Bør ordningen organiseres av FemiNINA eller NINA sentralt, og bør det stilles timer til rådighet til den eller de som skal drifte ordningen?

## Vedlegg: Tips om foreldrepermisjon

FemiNINA- januar 2012

### Tips til deg som skal ut i foreldrepermisjon

Denne huskelista er laget av FemiNINA for å sørge for tilstrekkelig informasjon og kommunikasjon i forskningsprosjekter der noen av medarbeiderne skal ut i permisjon. Dette involverer:

- Foreldre som skal ut i permisjon
- Prosjektledere som har medarbeidere som skal ha permisjon
- Forskningssjefer

og gjelder både før, under og like etter permisjonen.

Målene er å:

- Unngå at de som er i permisjon mister viktig faglig tilknytning og muligheter på grunn av sitt fravær.
- Gjøre det enklest mulig for de ansatte som har vært i permisjon å komme raskt tilbake i prosjektene når permisjonen er over.
- Sørge for at permisjoner blir gjennomført på en måte som også for NINA som helhet er mest mulig optimal.

Samtidig må det unngås at det blir press om faglig oppdatering i permisjonen dersom dette ikke ønskes. Det er individuelle forskjeller i ønsker og muligheter, og dette bør derfor avklares for den enkelte i samråd med forskningssjef, prosjektledere og nære medarbeidere.

### Tips

- Tenk over på forhånd hvilket nivå du vil ha på kontakten med arbeidet på NINA mens du er borte. Ønsker du informasjon og oppdatering jevnlig eller ikke? Vil du delta i beslutninger som påvirker prosjektene dine? Kan det være aktuelt å være med på skriving av søknader for prosjekter som skal starte opp når du er tilbake? Er du interessert i å delta på planleggingsmøter hvis du har anledning?
- Husk at det er viktig å finne en god balanse for hver enkelt og at det som er optimalt for deg ikke nødvendigvis er det samme som for andre. Det kan være vanskelig å vite på forhånd hva som kommer til å fungere best eller hvor mye kontakt det er ønskelig å ha med jobben. Derfor er det rom for å endre mening eller prosedyrer underveis i permisjonen.
- Sett opp medarbeidersamtale før permisjon og diskuter dine tanker med forskningssjefen. Ha også gjerne møter med prosjektledere eller prosjektmedarbeidere dersom dette er relevant. På møtene bør det også diskuteres hva du skal gjøre når du kommer tilbake fra permisjon, hvilke prosjekter som kan fryses, hva som må overtas av andre og liknende.
- Det kan være vanskelig for andre å vite hva du ønsker, så si tydelig fra til dine kolleger hva du ønsker av informasjon og forespørsler fra jobben underveis i permisjonen. Ta kontakt med forskningssjefen underveis i permisjonen dersom du føler behov for mer eller mindre kontakt med jobben.

## Tips til deg som er forskningssjef eller prosjektleder for noen som skal ha foreldrepermisjon

Denne huskelista er laget av FemiNINA for å sørge for tilstrekkelig informasjon og kommunikasjon i forskningsprosjekter der noen av medarbeiderne skal ut i permisjon. Dette involverer:

- Foreldre som skal ut i permisjon
- Prosjektledere som har medarbeidere som skal ha permisjon
- Forskningssjefer

og gjelder både før, under og like etter permisjonen.

Målene er å:

- Unngå at de som er i permisjon mister viktig faglig tilknytning og muligheter på grunn av sitt fravær.
- Gjøre det enklest mulig for de ansatte som har vært i permisjon å komme raskt tilbake i prosjektene når permisjonen er over.
- Sørge for at permisjoner blir gjennomført på en måte som også for NINA som helhet er mest mulig optimal.

Samtidig må det unngås at det blir press om faglig oppdatering i permisjonen dersom dette ikke ønskes. Det er individuelle forskjeller i ønsker og muligheter, og dette bør derfor avklares for den enkelte i samråd med forskningssjef, prosjektledere og nære medarbeidere.

### FØR PERMISJONEN

#### Forskningssjefer

Det bør være standard prosedyre å ha medarbeidersamtale med den som skal ut i permisjon for å avklare hvordan den enkelte ønsker å organisere sin permisjon og hvordan det eventuelt kan være mulig å kombinere jobb og permisjon. Her bør det også avklares hva medarbeideren skal gjøre når han eller hun kommer tilbake fra permisjon, hvilke prosjekter som kan fryses, hva som må overtas av andre og liknende. Det oppfordres også til å spørre medarbeideren hvor mye kontakt med jobben underveis i permisjonen han eller hun på forhånd tror er ønskelig. Det er selvsagt helt opp til den enkelte medarbeider om han eller hun ønsker å være helt borte fra jobben i permisjonstiden eller ønsker å ha noe kontakt.

På dette møtet bør det informeres om at den enkelte har mulighet til

- Ta ut gradert permisjon og på den måten opprettholde en viss faglig aktivitet gjennom store deler av permisjonstiden
- Få to timer ammefri per dag, noe som gir rom for at kvinner kan komme raskere tilbake til jobb etter permisjonen dersom de selv ønsker dette.

#### Prosjektledere

Prosjektledere bør ha planleggingsmøte i forkant av permisjonen der både den som skal ut i permisjon og andre medarbeidere blir enige om arbeidsfordelingen i prosjektets gang under permisjonen. Det bør avklares hvilke arbeidsoppgaver som kan fryses, hva som må overtas av andre og også hva medarbeideren skal gjøre i prosjektet når han eller hun kommer tilbake fra permisjon. Det oppfordres også til å spørre medarbeideren hva han eller hun ønsker av informasjon og forespørsler om prosjektet underveis i permisjonen. Det er selvsagt helt opp til den enkelte medarbeider om han eller hun ønsker å ha noe kontakt. For de medarbeiderne som ønsker å ta helt fri fra jobben under permisjonen er det ekstra viktig at ting blir lagt godt til rette for at de kan komme tilbake i prosjektene på en enkel og effektiv måte etterpå.

### UNDER PERMISJONEN

Husk at det ikke automatisk er slik at den som er i permisjon er fullstendig avstengt fra prosjekter eller jobb i den perioden de er borte. Husk også på at vedkommende skal inkluderes i prosjektene så raskt som mulig etter permisjonen. Både forskningssjefer og prosjektledere bør derfor forsøke å involvere den som er i permisjon der det er mulig og eventuelt kontakte ved-

---

kommende dersom de ønsker innspill. Dette er spesielt viktig i forhold til søknadsprosesser eller andre forhold som har betydning for arbeidet som skal gjøres når permisjonen er over. Det er ofte unge forskere med behov for å fylle opp porteføljen som er ute i permisjon.

Det er individuelle forskjeller i hvor mye kontakt den enkelte ønsker med jobben underveis i permisjonen, og situasjonen kan endre seg i løpet av permisjonens gang. Ta kontakt med medarbeideren som er i permisjon og spør hva de selv ønsker av inkludering. Vurder om e-poster som sendes til alle prosjektmedarbeidere også bør sendes til den som er i permisjon.

Vær bevisst på også å tenke på den som er i permisjon når avgjørelser skal tas og planlegging gjøres. Dersom møter og faglige seminarer blir avklart i tide kan det være muligheter for de av medarbeiderne som ønsker dette å delta selv om de er i permisjon.

Det kan være nyttig om prosjektledere gjør seg noen tanker underveis i et prosjekt mens noen er i permisjon, slik at det er lett å involvere den som kommer tilbake.

### **NÅR PERMISJONEN ER OVER**

Prosjektledere bør sette opp møter med den som kommer tilbake fra permisjon for å oppdatere om hva som har skjedd og diskutere hva den som har vært borte skal ta fatt på.

Ettersom det ofte er avklart lang tid i forveien når noen skal komme tilbake fra permisjon, bør det være enkelt også for både prosjektledere og forskningssjefer å planlegge dette i tide, slik at den som kommer tilbake blir godt mottatt.







*Norsk institutt for naturforskning (NINA) er et nasjonalt og internasjonalt kompetansesenter innen naturforskning. Vår kompetanse utøves gjennom forskning, utredningsarbeid, overvåking og konsekvensutredninger.*

*NINAs primære aktivitet er å drive anvendt forskning. Stikkord for forskningen er kvalitet og relevans, samarbeid med andre institusjoner, tverrfaglighet og økosystemtilnærming. Offentlig forvaltning, næringsliv og industri samt Norges forskningsråd og EU er blant NINAs oppdragsgivere og finansieringskilder.*

*Virksomheten er hovedsakelig rettet mot forskning på natur og samfunn, og NINA leverer et bredt spekter av tjenester gjennom forskningsprosjekter, miljøovervåking, utredninger og rådgiving.*

ISSN:1504-3312  
ISBN: 978-82-426-2576-2

## Norsk institutt for naturforskning

NINA Hovedkontor

Postadresse: Postboks 5685 Sluppen, NO-7485 Trondheim

Besøks/leveringsadresse: Tungasletta 2, NO-7047 Trondheim

Telefon: 73 80 14 00, Telefaks: 73 80 14 01

E-post: [firmapost@nina.no](mailto:firmapost@nina.no)

Organisasjonsnummer 9500 37 687

<http://www.nina.no>

Samarbeid og kunnskap for framtidens miljøløsninger