

# NÄRINGS-LIV

## MENTORSPROGRAM

Chef: Elisabeth Andersson  
E-post: naringsliv@sydsvenskan.se Telefon: 040-28 12 54  
Postadress: Näringsliv, Sydsvenskan, 205 05 Malmö

### Styrelsekraft för kvinnor

■ Ett program för kvinnor som är företagare eller med en företagsledande befattning. Målet är att öka andelen kvinnor i bolagsstyrelser och ge kvinnliga företagare verktyg för att utveckla den

egna styrelsen och det egna nätverket. Deltagarna får förutom en mentor möjlighet att delta i nätverksträffar och ett utbildningsstipendium som de kan använda fritt. Styrelsekraft startades på uppdrag av regeringen 2009. Årets program är det sista.



#### Fanny Karlsson

■ **Ålder:** 26 år.  
■ **Bor:** Malmö.  
■ **Familj:** Sambo.  
■ **Gör:** Jobbar på Ikea AB:s HR-

avdelning i Älmhult. Hon har just tagit en magister inom Human Resources (HR) och organisation på Ekonomisentrum på Lunds universitet.

#### Maria Nyman-Moritz

■ **Ålder:** 44 år.  
■ **Bor:** Malmö.  
■ **Familj:** Mannen Johan och sonen Fabian, 22, och bonus-

barnen Simon och Isak, 18 och 14 år.  
■ **Gör:** Kommunikationsansvarig för utbyggnadsområdet Hyllie genom Malmö stad.



#### Cecilia Backstad

■ **Ålder:** 43 år.  
■ **Bor:** Höganäs.  
■ **Familj:** Man och 2 barn.

■ **Gör:** Enhetschef på Ikea IT. Utbildad personalvetare och har jobbat inom HR och som linjechef på bland annat Ikea.

#### Björn Velin

■ **Ålder:** 52 år.  
■ **Bor:** Båstad.  
■ **Familj:** Fru Gunilla,

döttrarna Sara och Frida, 22 och 20 år.  
■ **Gör:** Vd för Lundbeck Sverige. Tidigare vd för Lundbeck Holland.



#### Anna Katarina Bergsten

■ **Ålder:** 65 år.  
■ **Bor:** Helsingborg.  
■ **Familj:** Make och son.

■ **Gör:** Har eget bolag, Anna-katarina Bergsten AB inom affärsrådgivning. Tidigare vd för Bel Nordic AB, innan dess för HJ Heinz Sverige - Foods division.

#### Anna Werntoft

■ **Ålder:** 43 år.  
■ **Bor:** Klagshamn.  
■ **Familj:** Jonas och barnen

Vera, Tyra och Ebbe, 13, 11 och 6 år.  
■ **Gör:** Vd för Stratiteq i Malmö. Var tidigare vice vd på samma företag.

# Klok kompis ger karriären ny dimension

Utbudet av mentorsprogram i näringslivet ökar. Det gör också behovet av mentorer. Det säger de adepter och ansvariga för mentorsprogram Näringsliv pratat med. Vi har träffat sex ledare i regionen som ägnat sina träffar åt bland annat strategiska tankar.

■ Det klickade direkt mellan dem, det tog fem minuter.

– Inte ett enda möte har gått utan att jag har kommit ut med klarlagda funderingar. Och nya frågor. Det är som om jag förflyttat hela tankeprocessen gigantiska kliv framåt.

Det säger Anna Werntoft, vd på affärs- och it-konsultföretaget Stratiteq. I ett år har hon träffat sin mentor Anna Katarina Bergsten, styrelseproffs och styrelseordförande för bland annat Miljonlotteriet, en gång i månaden genom Almi Företagspartners mentorsprogram Styrelsekraft för kvinnor. Nu sitter de båda runt ett bord i Stratiteqs lokaler vid Gustav Adolfs torg i Malmö.

– Jag behöver Anna Katarina för att överleva! säger Anna Werntoft och får sin mentor att skratta gott.

**När Anna Werntoft** skickade in en ansökan till Styrelsekraft, som i år genomförs för sista gången, jobbade hon som vice vd på Stratiteq och var i första hand ute efter att utveckla sin kompetens inom styrelsearbete. Det är också just för att få in fler kvinnor i styrelser som programmet startades

för fem år sedan, på uppdrag av regeringen. Men bara någon vecka innan första mötet med mentorn Anna Katarina Bergsten befordrades hon till vd.

– Därför var det i min nya roll jag behövde mest stöd och det har Anna Katarina verkligen gett mig. Det var mitt i prick, hon har ju lång erfarenhet av vd-rollen. I dag sitter jag dessutom i flera styrelser. Men här på företaget är det min roll som vd gentemot vår styrelse som vi har processat. Anna Katarina Bergsten har varit mentor i programmet förut, dessutom har hon adepter inom Almis vanliga mentorsprogram.

– För mig betyder det mycket att få dela med mig av min erfarenhet. Men framför allt får jag själv så mycket tillbaka. Jag lär mig nya saker och får del av fler nätverk, som Annas här på Stratiteq, säger hon.

**I Styrelsekraft** liksom de flesta andra externa mentorsprogram ingår nätverksträffar utspridda, i det här fallet, över ett och ett halvt år. De kan handla om allt från hur träffarna för adepter och mentorer kan organisera

och vilka ämnen som bör avvecklas till nätverkande med andra inom programmet.

– Det är viktigt med en utarbetad struktur. Och att adepterna har rätt förväntningar från början.

Det säger Birgitta Olofsson, processledare för Styrelsekraft i Malmö. Hon menar att mentorsprogrammen ligger i tiden. De faller väl in i trenden att prioritera personlig utveckling.

– Det finns ett sökande förhållningssätt i samhället överlag i dag. Behovet av någon som stöttar dig i att tolka och sortera växer också, säger hon.

**Att mentorsprogrammen** blir fler är därför bra så länge de inte genomförs slentrianmässigt, menar hon. Detsamma gäller inställningen hos adepten. Det måste vara ett aktivt val som drivs av en personlig motor. Matchningen mellan mentor och adept spelar också en avgörande roll, liksom att mentorn inte är en person som går in i rollen med ett eget hävdelsebehov.

– Mentorn ska heller inte vara ett bollplank. Det kan adepten hitta på annat håll, säger Birgitta Olofsson.



”För mig betyder det mycket att få dela med mig av min erfarenhet. Men framför allt får jag själv så mycket tillbaka.”

Anna Katarina Bergsten, styrelseproffs och mentor.

Istället liknar hon rollen med en frisbeekastare. En person som koncentrerat kastar iväg en lagom tungt lastad frisbee

Frisbees Anna Werntoft får kastad till sig under mötena är lastad med kluriga frågor.

– Utmaningen är att inte säga åt Anna vad hon borde göra utan vända på stenarna och ställa frågor som för hennes egen process framåt, säger Anna Katarina Bergsten.

**Under deras första möte** ritade Anna Werntoft upp Stratiteqs struktur på en white board. Mer fackkunskap än så behövdes inte. Tvärtom, menar de, ligger det en viktig poäng i att de inte verkar i samma bransch.

– Jag måste kunna prata fritt med någon som är oberoende. Och jag ska kunna ta upp mina relationer till såväl kolleger som vår styrelse, säger Anna Werntoft.

När hon ska ringa in de två viktigaste förutsättningarna för en värdefull mentortid återkommer hon först till det faktum att de båda fann varandra.

– Förtroendet jag kände för Anna Katarina betydde allt. Hade jag inte

känt det, både för henne som människa och för hennes erfarenhet och kunskap, hade det varit meningslöst. Då hade jag inte vågat vara öppen med mina tankar, styrkor och svagheter.

Den andra faktorn är att ge sig själv och processen tid. Som ledare är det lätt att du fastnar i det operativa arbetet. Reflektion och överblick, strategi och vision finns inte med.

– Bara att få sitta ner i lugn och ro och prata på ett strukturerat sätt ger enormt mycket. Att höra sig själv formulera sina tankar gör att man får syn på lösningarna, säger Anna Werntoft.

Anna Katarina Bergsten är i dag 65 år och konstaterar att hon under sitt yrkesliv aldrig haft en mentor på detta strukturerade sätt.

– När jag fastnade i arbetet satt jag istället på mitt kontor och funderade, tyvärr. Jag tror att alla skulle behöva mentorer i olika faser i livet. Och med tanke på den stressade, pressade situation som många är i dag tror jag bara att behovet kommer att öka.

● Fortsättning på nästa sida



# NÄRINGS-LIV

## MENTORSPROGRAM



Att verkligen våga dryfta sina tankar och årligt diskutera både svagheter och styrkor är en grundförutsättning för att mentorstiden ska ge mycket tillbaka, på djupet. Det menar både Anna Werntoft, vd på Stratiteq och adept i Styrelsekraft och mentorn Anna Katarina Bergsten, styrelseproffs.

## ”Vi har gått igenom stort som smått. Allt från relationer och resmål till drömmar och mål i karriären.”

### ● Fortsättning från föregående sida

Mentorsprogram kom till Sverige i mer organiserad form under 1970- och 1980-talet, då framförallt som en del i ett jämställdhetsarbete. Sedan dess har olika typer av program integrerats i arbetslivet i stort. Förutom interna mentorsprogram som är vanliga inom både företag, akademien och offentlig verksamhet, finns det sedan många år en marknad för externa program som ofta i första hand vänder sig till personer i ledande befattningar. Ett av dessa är Adeptus, baserat i Lund.

– Det efterfrågas allt mer. På 1970-talet skickades ledare på fjorton dagars internat. I dag finns inte den tiden. Mentorskapet är mer flexibelt och lättare att få till, säger Bertil Rasmussen som driver Adeptus.

**Det är för att klättra ett steg** i karriären som du söker en mentor. Det är så den allmänna föreställningen av adepter ser ut, enligt en ny masteruppsats från Blekinge tekniska högskola. Men, visar studien, i första hand är det inte karriären i sig det handlar om utan en önskan om personlig utveckling.

– Det är det här som är det viktiga och värdefulla. Att ge sig tid för reflektion och strategiskt tänkande. Att gå in i ett mentorsprogram är ingen

quick fix. Det kräver tid, precis som all djupare kunskap, säger Bertil Rasmussen.

**Rosévin och ett stort fat** med basilikakryddade jordgubbar väntar på bordet. Maria Nyman-Moritz är ledig från jobbet som kommunikationsansvarig för utbyggnadsområdet Hylie och har förberett kvällens träff på sin lummiga balkong i centrala Malmö. Adepten Fanny Karlsson kommer direkt från Ålmhult och sommar- och höstjobbet på Ikeas HR-avdelning.

– Så här vill jag också bo när jag blir äldre och tjänar pengar, har jag ofta tänkt när jag är här, säger hon och ler. Fanny Karlsson har just tagit en magister inom HR och organisation på Ekonomisentrum i Lund. Det var där hon kom i kontakt med mentorsprogrammet Wilma för kvinnliga ekonomistudenter.

Wilma arrangerar två nätverks-träffar om året och erbjuder sedan tio år runt femtio studenter om året en adepterplats. Till skillnad från många andra program går det två adepter per mentor och ibland ingår även en studentstödjure i gruppen. Men den här kvällen är den andra adepten inte med, hon har fått sommarjobb i Stockholm.

– Wilma är inte särskilt strukturerat utan bygger på att adepterna själva tar ansvar för kontakten och lägger upp träffarna, säger Fanny Karlsson, som



**”Att gå in i ett mentorsprogram är ingen quick fix. Det kräver tid, precis som all djupare kunskap.”**

Bertil Rasmussen, som driver Adeptus i Lund.

själv också är med i Wilmas styrelse.

Maria Nyman-Moritz trillade över en artikel om Wilma i en tidning. Hon blev nyfiken och lyfte telefonen.

– Visserligen kan jag inget om ekonomi, men tänkte att jag just därför kunde tillföra något. En erfaren 44-åring med kontakter, säger hon.

**Och det är framförallt** livserfarenheter de har diskuterat under året. Hur man balanserar privat- och yrkesliv. Hur man hanterar motgångar. Hur man tacklar prestationsångest.

– Vi har gått igenom stort som smått. Allt från relationer och resmål till drömmar och mål i karriären. För mig har det verkligen varit en vital kick att diskutera med er unga, ambitiösa tjejer, säger Maria Nyman.

Med ett leende konstaterar hon att hon ibland har undrat om hon verkligen uppfyllt sin roll som mentor. Kanske skulle hon ha varit mer strukturerad och hållit samtalet borta från det privata.

– Men jag har upplevt att ni båda redan är extremt målinriktade och kompetenta.

Fanny Karlsson ler.

– I min värld handlar så mycket om att skaffa sig det där coola, internationella jobbet och tjäna en massa pengar. Och det ska man ha uppnått när man är 35. Plus barn, hus och tid över till annat.

För egen del, menar hon, var det inte en karriärcoach hon var ute efter, utan en klok och erfaren yrkeskvinna som hon kunde bolla sina tankar med.

– Jag har fått perspektiv på arbetslivet. Jag vill så gärna göra allt rätt. Att lyssna på Maria och hennes liv, hur allt inte har blivit som hon hade tänkt sig och ändå har det blivit så bra. Det har hjälpt mig, säger Fanny Karlsson. Maria Nyman lyfter glaset.

– Vi kommer väl fortsätta ha kontakt även nu när Wilma är slut? Jag vill ju veta hur det går för dig.

– Självklart! säger Fanny Karlsson.

**For Executive Women, FEW**, är ett karriär- och ledarskapsprogram för att utveckla, synliggöra och stärka kvinnliga ledare. Det handlar också om att förstå de strukturer och system som organisationer verkar i. I kursen ingår bland annat föreläsningar och workshops samt mentor- och adepterträffar, fördelat över ett och ett halvt år.

I höst antas femton nya kvinnor till den sjätte omgången av programmet, kvinnor som företagen vill satsa på för ännu högre befattningar än de har i dag samt för styrelseuppdrag. Mentorerna ställer upp ideellt, precis som i Styrelsekraft, och erbjuder utbildning i sitt mentorskap.

### ● Fortsättning på nästa sida

### Wilma

Women In Lund Mentor Association, är ett nätverk för kvinnliga studenter vid Ekonomihögskolan i Lund och för kvinnor i näringslivet. När man blir medlem i Wilma går man in i ett

mentorsprogram på två år. I mentorsgruppen ingår normalt en mentor, en studentstödjure och två adepter, som själva lägger upp sina träffar och vad de ska innehålla. Wilma drogs igång av en grupp studenter 2002 och har i dag runt 100 medlemmar.



I dag, när konkurrensen om jobben för nyexaminerade är hård, är det en cv-merit att ha gått ett mentorsprogram, konstaterar Fanny Karlsson som har träffat Maria Nyman-Moritz genom Ekonomihögskolan i Lunds program Wilma under ett år.



# NÄRINGS-LIV

## MENTORSPROGRAM



Att ta sig tid att lyfta blicken och fundera över såväl strategiska frågor som den egna ledarrollen är nödvändigt för en chef i dag. Det tycker både Björn Velin, Sverige-VD på Lundbeck och mentor i FEW, och adepten Cecilia Backstad, enhetschef på Ikea IT.

## ”Fokus ligger på självinsikt och självmedvetenhet. Du måste vara beredd på att våga titta in i dig själv.”

### • Fortsättning från föregående sida

– Fokus i hela vårt program ligger på självinsikt och självmedvetenhet. Hur leder jag mig själv utifrån mina svagheter och styrkor? Du måste vara beredd på att våga titta in i dig själv, säger Eva Carloni på Trust i Malmö, vd och programansvarig för FEW.

Därför lägger de stor vikt vid urvalsprocessen.

– Det ska vara rätt nivå på deltagarna, de ska sitta i ledningsgrupp och ha personal- och resultatansvar. De måste också ha både tiden och viljan till egen utveckling.

Samma typ av frågor som ställs till kvinnorna som söker plats får också deras chefer. Är målet med programmet förankrat och samstämmigt? Nästa steg är att para ihop adepten med rätt mentor. Det är inte ovanligt att adepten önskar en manlig mentor, med förhoppning att få tillgång till ett större nätverk, menar Eva Carloni.

– Kvinnor gör sig, generellt, inte alltid lika synliga. Fortfarande är många kvinnor mer operativa än taktiska och strategiska. De är duktiga på att lägga tid på det personliga nätverket men prioriterar inte alltid det professionella.

**På läkemedelsföretaget Lundbecks kontor i Helsingborg är det varmt. Solen gassar mot fönstret. Sverige-VD:n**

Björn Velin hämtar glasspinnar till kaffet. Cecilia Backstad, enhetschef på Ikea IT, slår sig ned runt det runda bordet. I ett och ett halvt år har Björn Velin varit Cecilia Backstads mentor i FEW.

– Jag var gruppchef när jag började. Men för ett år sedan byggdes organisationen om och jag klev upp ett steg och fick den här nyinrättade tjänsten. Så hela programmet har varit som en trygg famn, säger Cecilia Backstad.

**Cecilia Backstad och Björn Velin** har diskuterat många olika frågor vid årets träffar. Hur kan en chef växa fokus mellan det operativa och strategiska? Stämmer den egna självbildningen med hur omgivningen uppfattar en? Hur ser maktstrukturen ut i organisationen? Ikea är, på ledningsnivå, mansdominerat, konstaterar Cecilia Backstad.

– Hur tänker och agerar en man respektive en kvinna, generellt? För mig har det varit väldigt skönt att kunna bolla det här uppriktigt med någon som är trygg i sin ledarroll, säger hon.

Att det är någon utanför den egna sfären är helt grundläggande, menar Cecilia Backstad. Själv har hon gått Ikeas interna program och dessutom jobbat med utvecklingsprogram för kolleger.



”För ett år sedan byggdes organisationen om och jag klev upp ett steg och fick den här nyinrättade tjänsten. Så hela programmet har varit som en trygg famn.”

Cecilia Backstad, enhetschef på Ikea IT.

– De har varit bra, verkligen. Men det här är något annat.

Senast i förra veckan ställdes hon inför en fråga som hon behövde dryfta med Björn Velin. Hon fick höra att hon framstod som osäker i vissa sammanhang. Att hon istället för att föra fram sin egen åsikt förde vidare olika kollegers synpunkter, att hon var en lägriskare som alltid pratar med många innan hon fattar beslut.

– Fast det nya ledarskapet går ju faktiskt ut på att involvera medarbetare i beslutsprocessen. Då blir implementeringen så mycket enklare, säger Björn Velin.

Cecilia Backstad nickar: – Men tyvärr döms kvinnor överlag snabbare. Jag har också kommit på mig själv med att göra detsamma, att ha högre krav på andra kvinnor. Det har varit en ganska plågsam process att inse att det sitter så djupt, också hos mig, säger hon.

**I FEW finns en utarbetad modul** över teman för träffarna som man kan följa strikt eller inte alls. Det viktiga är att det är adepten som styr, som lägger upp mötena utifrån sitt eget behov.

– Men vi har inte hållit strikt på någon ordning, då hade det lätt känts kravfyllt. Ibland har det exempelvis varit något som just dykt

upp som du har haft med dig, säger Björn Velin.

Han har varit mentor ett par gånger tidigare, men aldrig själv haft en egen.

– Men jag får ut så mycket av den här rollen. Även jag får möjlighet att reflektera och utvecklas av våra samtal, säger han.

**Någon utbildad terapeut** är han dock inte, konstaterar han. Till skillnad från diskussioner hemma vid köksbordet kräver mentorsrollen att han biter sig i tungan ibland för att de goda råden inte ska slinka ut.

– Visst kan jag stötta och dela med mig av mina erfarenheter och tips. Men det är Cecilia och inte jag som är i fokus.

**Vilken är då den viktigaste nyckeln för att ett mentorsprogram ska fungera?**

– Att man är hyggligt prestigelös och ärlig. Det går inte att spela en roll, då kommer man ingenstans, säger Björn Velin.

TEXT: HANNA WELIN  
hanna.welin@sydsvenskan.se



FOTO: JENNY LEYMAN  
natregliv@sydsvenskan.se



### FEW

■ För Executive Women är ett karriär- och ledarskapsprogram för kvinnliga ledare som drivs av Trust Partner. I kursen ingår utbildningsdagar på internat,

coachingtillfällen och mentor- och adepträffar. I höst antas 15 nya kvinnor till den sjätte omgången av programmet, kvinnor som företagen vill satsa på för ännu högre befattningar samt styrelseuppdrag.

### FRÅGAN

## Har du haft eller själv varit mentor?

TEXT: HANNA WELIN



**Bodil Rosvall Jönsson, näringslivschef i Region Skåne:** Under åren har jag haft ett par olika mentorer. Att under strukturerade former få perspektiv på sin arbetsituation och sitt ledarskap är verkligen en bra form för personlig utveckling. Det är ett sätt att stanna upp i vardagen, reflektera över vad som egentligen hänt i olika situationer, hur du själv tänkte och upplevde situationen och vad du kan dra för lärdomar. Jag har också själv varit mentor, bland annat i Wilma. Det är väldigt givande och roligt att samtala med tjejer och killar som är nyare i arbetslivet och höra hur de resonerar.



**Charlotta Falvin, styrelseproffs:** Jag har aldrig haft någon, men däremot själv varit mentor flera gånger. För närvarande i Novare, där jag har en bra adept. Just nu finns det många program, det är uppenbarligen väldigt inne och jag blir ofta tillfrågad om att gå in som mentor. Det verkar nästan gå lite inflation i det hela. Själv har jag blandade erfarenheter av programmen. Bland annat är det svårt att verkligen matcha ihop rätt par. Men även om jag tycker att de är lite överskattade tror jag absolut att det kan vara bra att ha en mentor. Men min erfarenhet säger att man inte ska underskatta den informella vägen.



**Percy Nilsson, ägare Malmö Bra Bostad:** "Själv har jag inte haft någon mentor. Jag har jobbat i stället. Men som företagsledare skulle jag säga att jag är mentor till folk varje dag. Jag ger goda råd och överför gärna mina idéer och det jag kan till dem som är yngre. I organiserad form har jag varit mentor i Scouternas ledarskapsprogram under två år. Det har handlat om att vara tillgänglig och leda den unge in i näringslivet. Jag ställde upp för att jag tyckte att det var intressant. Kungen delade ut medaljer efteråt och att han stod bakom det hela gjorde också att jag kände att det var bra och ordentligt."



**Peter Nilsson, vd Trelleborg AB:** Jag har själv inte haft någon egentlig mentor, men jag har flera personer i min omgivning som jag återkommande bollar frågeställningar med. Inom Trelleborgskoncernen har vi i tre omgångar drivit mentorskapsprogram. Själv har jag varit mentor under ett antal år inom Ruter Dam-programmet, dock inte i år. Jag agerar också mentor åt ett antal elitidrottare där jag främst försöker hjälpa dem att skapa perspektiv på sin närmast överdrivna ambition att nå idrottslig framgång. Många behöver hjälp för att skapa perspektiv och bättre balans i sina ambitioner, vilket oftast också leder till bättre förutsättningar för framgång i alla dimensioner.

### 3 FRÅGOR TILL



**Ann Kristin Sandberg,** mentor, konsult och författare till boken "Mentorskap i praktiken".

## Hur är efterfrågan på mentorer?

– Det finns ju ett stort utbud i dag. Men jag tror också att det accelererande flödet av information, den ständiga tillgängligheten och de slimmade organisationerna gör att behovet av en klok människa att fundera med ökar. Också behovet av hjälp med att prioritera. Vad är rimligt att hinna med för att jobbet ska bli vettigt?

## 2 Finns det vissa lägen då en mentor behövs som mest?

– För den som är nybliven chef är det bra. Du kan ha läst tio böcker för att förbereda dig. Ändå står du där naken. Vissa saker kan man bara lära sig när man praktiskt står där och då kan man verkligen behöva stöd. Detsamma gäller den som byter bransch. Då kan det absolut vara vettigt att ha en mentor som en sorts kulturkompetenslärare.

## 3 Vad är skillnaden mellan en mentor och en coach?

– Att vara coach är mer en yrkesroll där du går in med ett uttalat mål att jobba mot. En mentor är någon som bjuder på sin kunskap. Just därför har den heller inget ansvar för råden den ger. En mentor har också en vidare roll. Det handlar om frågor som: Är jag på rätt plats? Hur ser relationerna ut på arbetsplatsen? Mentorn är någon med mer erfarenhet som kan ge perspektiv på frågor du brottas med.

HANNA WELIN

”De slimmade organisationerna gör att behovet av en klok människa att fundera med ökar.”