



En allians för kunskap

Mentorskap är en bra metod för kunskapsöverföring och kan förstärka lärandekulturen i en organisation. Men då behövs en tydlig struktur för samtalen enligt forskaren Anna Jonsson. Vi har tittat närmare på hur två verksamheter med skilda förutsättningar och behov, Mannheimer Swartling och Visita, har utformat sina mentorprogram.

TEXT ANNA DAHLLÖV OCH EMMA CASSERLÖV



Mentorn **Lena Linn** och hennes adept **Florence Cardell** har verkligen hittat varandra. Mötena med Lena Linn har gett Florence Cardell modet att ta nya steg i karriären.

Extern mentor stöd i karriären

Att vara chef inom hotell- och restaurangbranschen kan vara tufft. Många är unga, jobbet är ensamt och det finns ofta lite resurser till kompetensutveckling. Försäljningschefen Florence Cardell fick ovärderligt stöd genom arbetsgivarorganisationen Visitas mentorprogram.

TEXT OCH FOTO ANNA DAHLLÖV

Florence Cardell, marknads- och försäljningschef på spaanläggningen Yasuragi Hasseludden utanför Stockholm, har träffat sin mentor Lena Linn i två år. Egentligen pågick själva programmet bara i ett år, men hon och mentorn funkade så bra ihop att de har fortsatt på egen hand. P&L träffar dem båda på Lena Linns kontor i centrala Stockholm. Det märks att de klickar. Blickarna är beundrande och tonfallet respektfullt dem emellan.

– Det är alltid en lättnad när jag går ifrån träffarna. Dels har man haft ett varmt samtal. Dels har jag kommit fram till ett svar, säger Florence Cardell, 33 år.

Mentorprogrammet ägs av Visita, arbetsgivar- och branschorganisation

för svensk besöksnäring. När Florence Cardell sökte till programmet efterfrågade hon en manlig mentor – vilket hon inte fick. Hon fick heller ingen med erfarenhet från hennes egen bransch. I stället föreslogs hon Lena Linn, 60 år, med 15 års erfarenhet som chef i resebranschen. Det blev perfekt.

– Hon har aldrig gett mig några svar, vilket varit frustrerande. I stället har hon ställt frågor och bjudit på egen klokskap.

– Jag har utvecklats jättemycket, säger Florence.

Ett ämne som kommit upp under samtalen är jobbyte. När Florence Cardell påbörjade mentorprogrammet jobbade hon som chef på Scandic, där hon varit sedan 22-årsåldern. Skulle hon våga söka nytt jobb?

– Att våga ta det steget var en oerhörd utmaning för mig. Lena fick mig att reflektera.

ÄVEN OM HON KANSKE sökt jobbet på Yasuragi ändå, blev konsekvensen för arbetsgivaren Scandic att mentorskapet bidrog till att de förlorade en medarbetare. Men Florence säger att de gladda sig för hennes skull.

– Jag tror att de kunde sätta min personliga utveckling före företaget, säger Florence.

Det skiljer nästan 30 år mellan Florence och Lena. Men det är inte åldern som är viktigast för vem som passar som mentor menar Lena Linn. Man bör ha en del erfarenheter i bagaget, både framgångar och misslyckanden. Allra viktigast är dock att man inte längre drivs av sin egen vinning, utan att man ser adepten som huvudrollsinnehavaren.

– Man måste vara nöjd med att stå i kulissen medan adepten river ner applåder för sitt fantastiska ledarskap, säger hon.

Lena Linn försörjer sig i dag som konsult och mentor. De elva år hon deltagit i Visitas program har dock varit ideellt arbete.

– Unga människors utveckling

»Det är alltid en lättnad när jag går ifrån träffarna. Dels har man haft ett varmt samtal. Dels har jag kommit fram till ett svar.«

ADEPTEN FLORENCE CARDELL





Både **Florence Cardell** och **Lena Linn** tror att det är en fördel med en extern mentorn, eftersom man inte står i något beroendeförhållande och därför vågar vara öppna även med svagheter och misslyckanden.

ligger mig varmt om hjärtat. Det här är min payback. Jag har blivit omhändertagen i min ungdom. Om jag kan ge något tillbaka är det fantastiskt.

Enligt Lena Linn försöker hon anamma ett coachande förhållningssätt som mentor genom att inte komma med några svar utan fungera som en katalysator för adeptens utveckling. Skillnaden mot ren coaching är att tidsperspektivet är längre samt att mentorn bidrar med sitt nätverk och sin erfarenhet. Så här kan det låta, förklarar Lena Linn:

– Jag drar mig till minnes en liknande situation. Då gjorde jag så här. Kan det vara något?

NINNI DICKSON, CHEFREDAKTÖR på Visitas tidning Besöksliv, är den som hållit i programmet under de senaste åren. Hon menar att behovet i branschen är stort.

– Många blir chef tidigt. Många är ensamma i sina roller. Får man problem tror man att det är en själv det är

fel på. Man vågar inte fråga för man vill visa att man klarar av det.

Generellt är branschen dålig på utbildning menar Ninni Dickson, särskilt de små företagen har svårt att undvara personal. Just därför passar ett mentorprogram bra eftersom det är deltagarna själva som bestämmer när de ska träffas.



Ninni Dickson

Effekterna av programmet har inte mätts, däremot får deltagarna svara på enkäter både under programmet och efteråt.

– Det har varit betydelsefullt för väldigt många, man har fått kanalisera problem och bena upp dem. Många säger att de fått ökat självförtroende och vågat söka nya jobb och större utmaningar.

En viktig avgränsning i programmet är att det inte får handla om hjälp av praktisk natur. Mentorn ska inte hjälpa adepten att göra budgeten.

– Fokus ska vara den egna karriären och hur man löser chefsrollen, säger Ninni Dickson. ●

EGEN MOTIVATION VIKTIGAST»

- Visitas mentorprogram startades 2002 av ett nätverk av kvinnliga chefer inom branschen, som kände att de ville ge något tillbaka. I år deltog för första gången tre manliga mentorer.
- Adepterna måste ha minst två års cheferfarenhet för att få delta. Avgiften är 15 000 kronor vilket delvis kan bekostas av en fond.
- De sökande intervjuas innan antagning. Det är viktigt att de är motiverade och själva vill gå.
- Adepten paras ihop med en mentor som kommer från ett annat håll men har lite liknande erfarenheter.
- Programmet pågår under ett år. Förutom träffarna på två man handanordnas seminarier för alla. Till vissa träffar bjuds tidigare mentorer och adepter in. Mentorerna har även egna träffar där de kan lufta problem.