



Ung med mentor

Evaluering av et forsøksprosjekt i NAV Sogn og Fjordane

	lav	høy
kv.	7,6	5,3
menn	2,4	6,2

Terje Olsen



Publikasjoner kan også bestilles via nf@nforsk.no

Arbeidsnotat nr. 1011/2013

ISSN-nr.:0804-1873

Antall sider: 28

Prosjekt nr: 1197

Prosjekt tittel: Evaluering av forsøket Ung med mentor.

Oppdragsgiver: FARVE

Kr. 50,-

Ung med mentor

Evaluering av et forsøksprosjekt i NAV Sogn og Fjordane

Terje Olsen

Nordlandsforskning utgir tre skriftserier, rapporter, arbeidsnotat og artikler/foredrag. Rapporter er hovedrapport for et avsluttet prosjekt, eller et avgrenset tema. Arbeidsnotat kan være foreløpige resultater fra prosjekter, statusrapporter og mindre utredninger og notat. Artikkel/foredragsserien kan inneholde foredrag, seminarpaper, artikler og innlegg som ikke er underlagt copyrightrettigheter.

FORORD

I 2009-2012 har Nordlandsforskning evaluert prosjektet *Ung med mentor*, som har blitt gjennomført av NAV Sogn og Fjordane. Dette arbeidsnotatet presenterer resultatene fra denne evalueringen. Oppdragsgiver for arbeidet har vært programmet FARVE (Forsøksvirksomhet arbeid og velferd) og NAV Sogn og Fjordane.

Vi takker oppdragsgiverne for oppgaven med å følge prosjektet under dets gang. Vi takker også alle de personer som på ulike tidspunkt har stilt opp og brukt av sin tid som informanter for evalueringen. Vi vil også takke de lokale prosjektlederne for godt samarbeid underveis og i etterkant. Takk også til seniorforsker Hege Gjertsen for nyttige kommentarer og innspill under ferdigstilling av arbeidsnotatet.

Bodø, juni 2013.

INNHOOLD

FORORD	1
1 INNLEDNING	3
2 BAKGRUNNEN FOR PROSJEKTET	4
2.1 Målsetting	4
2.2 Styringsgruppe og arbeidsgruppe	5
2.3 Hva er en mentor?	5
3 EVALUERINGSDESIGN.....	8
3.1 Overordnede problemstillinger	8
3.2 Metodisk tilnærming	9
4 KORT GJENNOMGANG AV ORGANISERING OG DRIFT AV PROSJEKTET.....	11
5 ERFARINGER FRA FORSØK MED MENTORORDNINGEN.....	13
5.1 Matching og mentoravtaler	13
5.2 Samarbeidet offentlig sektor – sivil samfunn.....	18
5.3 Egenskaper i mentorrollen	20
5.4 Menteenes erfaringer og vurderinger.....	22
5.5 Oppsummering	23
5.6 Hva kan læres/ videreføres?	24
REFERANSER.....	26
VEDLEGG: AKTIVITETSPLANER (STANDARDKJEMA)	27

1 INNLEDNING

NAV Sogn og Fjordane har gjennomfører satsningen *Ung med mentor* i perioden 2009-2011, senere utvidet til juni 2012. Satsningen har vært organisert som et prosjekt, og hatt finansiering av programmet FARVE, Forsøksmidler arbeid og velferd, som administreres fra Arbeids- og velferdsdirektoratet. Nordlandsforskning har vært tilknyttet prosjektet som ekstern evaluator.

NAV Sogn og Fjordanes satsning har bestått i å utvikle/videreutvikle en systematisk bruk av mentorordninger for to særlig utsatte grupper i det lokale arbeidsmarkedet i fylket. De to målgruppene man utpekte for disse forsøkene, er henholdsvis unge straffedømte og unge med minoritetsbakgrunn. Prosjektet retter seg særlig inn mot å bruke mentorene som en slags kombinerte refleksjonspartnere, nettverksbyggere og personlig veiledere for unge arbeidssøkere med spesielle utfordringer i arbeidsmarkedet.

Det var flere grunner til at vi ved Nordlandsforskning vurderte det som interessant å følge denne satsningen. Ved Nordlandsforskning har vi gjennom flere år arbeidet med forskning om utstøtings- og inkluderingsprosesser i arbeidslivet. I lys av den forskning vi allerede har gjort ser vi dette prosjektet som et interessant forsøk for å nå personer som av ulike grunner har særlige problemer når det gjelder å komme inn i et ordinært arbeidsforhold. Ulike ordninger og forsøk med mentorer ser ut til å vokse frem på ulike samfunnsområder. Når det gjelder arbeidstilpasninger for enkelte grupper av funksjonshemmede har vi sett eksempler på det som i praksis er liknende ordninger, men som omtales med andre begrep (Olsen 2006). Vi har dessuten studert forsøk med systematisk bruk av veiledere til fritidstilbud innenfor rehabilitering av tidligere rusmisbrukere (Gjernes 2005). For ulike grupper av funksjonshemmede finnes det i dag ulike ordninger med personlig assistanse, koordinator, etc. Innenfor noen områder av arbeidslivet vokser det også frem ulike ordninger med coaching, veiledere, refleksjonsgrupper og lignende.

Det er med andre ord flere felt hvor denne typen av veiledningsrelasjoner ser ut til å vokse frem, i et slags skjæringspunkt mellom en privat og en offentlig sfære. Hva er innholdet i denne type relasjoner? Hva innebærer det for de involverte? Hvilken rolle spiller NAV (eller andre aktører) i å tilrettelegge, etablere og/eller vedlikeholde denne typen relasjoner? Begge de nevnte målgruppene for prosjektet i Sogn og Fjordane er i mange tilfeller personer som har relativt begrensede sosial nettverk inn mot lokalt næringsliv og arbeidsgivere (Lien og Olsen 2009; Bore et al 2013). Tidligere forskning har vist at en stor andel av jobber nettopp formidles gjennom personlig kontakter og sosiale nettverk (Anvik et al 2007). Vi vurderer det derfor som særlig relevant å se hva denne typen ordninger eventuelt kan tilføre personer av nye kunnskaper og sosial kapital som øker sjansene for å komme inn i en stabil arbeidssituasjon.

2 BAKGRUNNEN FOR PROSJEKTET

Satsningen som NAV Sogn og Fjordane har gjennomført i prosjektet *Ung med mentor* i perioden september 2009 til juni 2012. (Opprinnelig skulle prosjektet gå ut 2011, men prosjektperioden ble siden utvidet med et halvt år.) Prosjektet har hatt finansiering av programmet FARVE, Forsøksmidler arbeid og velferd.

Sogn og Fjordane er et stort fylke i utstrekning, og med relativt lavt folketall.¹ Lange fjorder og spredt bosetning i bygder og tettsteder preger fylket. Dette innebærer at det kanskje på noen måter er tettere relasjoner og en større grad av sosial oversiktighet mange steder i dette fylket enn hva man finner i større bysamfunn. I mange tilfeller er små forhold en viss sosial kontroll et pre ved et samfunn, men i noen sammenhenger kan en for stor sosial kontroll innebære at det er vanskelig å komme inn i det sosiale fellesskapet om man allerede er utenfor. Samtidig har næringsliv og lokale arbeidsgivere i fylket en lang tradisjon for å vise fleksibilitet og inkluderende praksiser overfor personer som av ulike grunner «har kommet skjevt ut». Næringslivet i Sogn og Fjordane er dominert av primærnæringer og industri.² Fylket har lang tradisjon for å ha et relativt stramt arbeidsmarked, med lav arbeidsledighet, få personer på uførepensjon og lave sykemeldingstall (NAV 2013).

2.1 MÅLSETTING

Målsettingen i prosjektet *Ung med mentor* er formulert slik: *Hovudmålet er å styrke tilknytninga til arbeidsmarknaden for deltakarane i prosjektet gjennom systematisk bruk av mentorar. Prosjektet skal medverke til at deltakarane gjer meir medvitne val i høve utdanning og arbeid, gjennom betre kjennskap til kva som må til for å nå eigne målsettingar i arbeidslivet og fokus på eigen styrke og moglegheiter.* (Prosjektbeskrivelse, datert november 2008.)

Målsettingen ble videre konkretisert i tre delmål for prosjektet:

1. *Styrke evna til refleksjon rundt eigne erfaringar (og evna) til dialog med ein profesjonell samtalepart (mentor)*
2. *Bygge kunnskap, kompetanse og felles erfaringar i Kriminalomsorga og NAV*
3. *Bygge nettverk mellom deltakarar og mentorar (ibid.)*

¹ Sogn og Fjordane har 108 700 innbyggere pr 1. kvartal 2013, i følge tall fra Statistisk sentralbyrå.
<<http://ssb.no/befolkning/statistikker/folkendrkv/kvartal>>

² www.snl.no/Sogn_og_Fjordanes_næringsliv

Målgruppene ble nærmere avgrenset til å gjelde to ulike, og innbyrdes helt uavhengige grupper: 1) *Unge innsette (opp til 30 år) under soning, som snart har sona ferdig og dei som nett har sona ferdig*, og 2) *Unge med minoritetsbakgrunn (opp til 30 år)*. (ibid.)

Unge er i denne sammenheng altså definert som opp til 30 år. Dette må anses som en hensiktsmessig avgrensning, siden det er snakk om den perioden da unge mennesker etablerer seg på arbeidsmarkedet. Dette er prosesser som i mange tilfeller kan ta tid, og kan veksle mellom perioder med arbeidssøking, ledighet, skole, utdanning og arbeidsmarkedstiltak. I prosjektbeskrivelsen la man opp til å prøve ut metodikken med mentoravtaler på 5-15 unge i hver av de to målgruppene. I de innledende intervjuene med prosjektlederne ble det fremholdt at det var 15 mentoravtaler for hver av de to målgruppene man jobbet etter. Videre la man opp til oppstartseminarer, og halvårlige erfaringsamlinger underveis i prosjektet.

2.2 STYRINGSGRUPPE OG ARBEIDSGRUPPE

Innledningsvis ble det etablert en styringsgruppe for denne satsningen bestående av representanter for disse instansene: Kriminalomsorgen region Vest, LO Sogn og Fjordane, Kontaktutvalget mellom innvandrere og myndighetene (KIM), IMDi Region Vest, Lerum fabrikker AS samt NAV Sogn og Fjordane. Videre ble det i startfasen også etablert en arbeidsgruppe bestående av representanter for henholdsvis Vik Fengsel, Arbeidslivssenteret i Sogn og Fjordane, Kriminalomsorgen/Friomsorgen Sogn og Fjordane, Hovedutval for opplæring i Sogn og Fjordane fylkeskommune, Røde Kors og Eid Elektro. Sammenlagt ser vi at styregruppen og arbeidsgruppen representerer et bredt utvalgt av samfunnsaktører og ulike kompetanser inn i denne satsningen.

2.3 HVA ER EN MENTOR?

Slik begrepet «mentor» brukes i norsk i dag, refererer det vanligvis til en eller annen form for veileder—elevrelasjon. Mentoren har en kunnskap, kompetanse eller nettverk som den som veiledes på en eller annen måte får ta del i, og over tid lærer seg og sosialiseres inn i. Begrepet konnoterer også at det både er snakk om en personlig og mindre formell relasjon, og på denne måte skiller mentorvirksomhet seg på noen måter fra mer formaliserte opplærings situasjoner. En mentor kan i prinsippet inngå i flere relasjoner som mentor, men begrepet konnoterer samtidig at det dreier seg om en relasjon som har et personlig preg.

Det er imidlertid flere ord i bruk som ser ut til å vise til tilsvarende typer av relasjoner: «veileder», «coach», «fadder», «hjelper», «trener», mv. Ordene dekker noe av det samme i den personlige kontakten og den gjensidige tilliten som etableres og utvikles mellom partene. I arbeidslivet etableres det en rekke liknende ordninger under ulike navn og

begreper, og da vanligvis innenfor en noe mer institusjonalisert ramme. Eksempler på dette kan være i en undervisningssituasjon, terapi-/behandlingssituasjon eller arbeidsforhold. Fra gammelt av var det i de gamle håndverksfagene en sterk tradisjon for ordninger med læremester og læregutt/svenn. Læreordninger lever i beste velgående fortsatt, og disse relasjonene er i dag mer formalisert som del av videregående utdanningsløp. Innen høyere utdanning har også relasjoner mellom veileder og student i mange tilfeller tilsvarende trekk.

Selve begrepet mentor stammer fra Homers Odysseen, et av verdenslitteraturens aller mest innflytelsesrike verk. Mentor er Odyssevs venn, som ser etter husholdet og oppdrar sønnen Telemakhos, mens Odyssevs selv deltar i krigen mot Troja. Krigen varer i ti år, og Odyssevs brukte ytterligere ti år på å komme hjem til Ithaca. Telemakhos blir etter hvert en voksen mann under Mentors oppdragelse og tilsyn. Dagens mentorbegrep ser ut til å ha overtatt noen av de samme kvalitetene, og konnoterer en blanding av vennskap, omsorg, gjensidig tillit og opplæring.³

Siden det finnes en relativt stor flora av slike ordninger, er det også ulike navn på motparten i disse relasjonene. I norsk språkbruk har vi delvis overtatt engelske begreper, og de begreper som er ut til å gå igjen er «mentee», «adept», «kollega», «elev» eller «trainee». Disse begrepene ser ut til å brukes litt om hverandre. I det prosjektet som NAV Sogn og Fjordane har gjennomført, er det begrepene «mentee» og «bruker» som gjennomgående er benyttet når man referer til motparten i relasjonen.

På det tidspunktet NAV Sogn og Fjordane planla og opprettet sitt prosjekt fantes det allerede en del erfaringer fra ulike mentorprosjekter i norsk sammenheng. En rekke av disse er nærmere beskrevet i Ree-Lindstad (2011) og Mathiesen (2011). I løpet av den perioden prosjektet i Sogn og Fjordane har pågått har disse ideene og arbeidsmåtene fått ytterligere utbredelse. Innen NAV har man i den samme perioden blant annet etablert og prøvd ut en mentorordning i NAV Telemark, og blant de arbeidsrettede tiltakene ble det i 2011 opprettet en mentorordning som kan benyttes i en kombinasjon med enkelte andre arbeidsrettede tiltak og enkelte andre ordninger.⁴ I den samme perioden har også NHO utviklet sitt initiativ «Global future», et utviklingsprogram for å ivareta og rekruttere talenter med ikke-norsk bakgrunn inn i ledelses- og styreoppgaver i næringslivet, og en mentorordning inngår som én av flere komponenter i dette arbeidet.⁵

Både nasjonalt og internasjonalt finnes det etter hvert en omfattende litteratur om ulike former for mentorvirksomhet. I en del av denne litteraturen blir også begrep som «coach»

³ En lengre drøfting av Mentor i Homers tekst finnes i Mathisen (2011).

⁴ Nærmere om forskriftene for denne ordningen finnes her:<<http://www.lovdatab.no/for/sf/ad/td-20081211-1320-008.html>>

⁵ <http://www.nho.no/globalfuture/>

benyttet nærmest synonymt. *“Coaching and mentoring at work”* (Connor og Pokora 2012), *“The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring”* (Passmore et al 2013) eller *“Facilitating reflective learning – coaching, mentoring and supervision”* (Brockbank og McGill 2012) er alle eksempler på denne litteraturen.

3 EVALUERINGSDESIGN

Å evaluere innebærer å vurdere verdien av noe, i dette tilfelle satsningen *Ung med mentor*, slik den er iverksatt i prosjektets regi av NAV Sogn og Fjordane. Verdien og effekten av en slik satsning kan tenkes å ligge flere steder. Det kan for eksempel dreie seg om en direkte, praktisk verdi for personer fra de målgruppene som satsningen er innrettet mot. Videre kan det ligge en læringsverdi i et slikt forsøk for NAV, knyttet til erfaringer med å skape og drive denne typen mentorordninger og -nettverk. Det kan dessuten også ligge en læringsverdi i en slik satsning i samarbeid mellom offentlige og private aktører. Vi har evaluert satsningen i NAV Sogn og Fjordane på bakgrunn av de målene som er formulert i prosjektsøknaden, resultater av prosjektet, og eventuelle andre effekter satsningen har hatt. I prosjektsøknaden er hovedmålet knyttet til å styrke deltakernes tilknytning til arbeidsmarkedet, samt å gi økt bevissthet rundt egne valg og realistiske forventninger til arbeidslivet. Dette er videre konkretisert i tre delmål (jfr. prosjektbeskrivelse, november 2008).

Evalueringen har hatt en begrenset økonomisk ramme samtidig som vi har fulgt prosjektet over en relativt lang tidsperiode. Det innebærer i praksis at vi underveis har måtte gjøre begrensninger i hvor dypt vi skulle gå inn i enkelte case, og hvilke deler av prosjektet vi ville studere spesielt. I praksis har vi valgt å legge fokus på de delene av prosjektet vi mener kan ha en viss læringseffekt for andre prosjekter, slik som utformingen av mentoravtaler og virkningene av stopp i prosjektperioden.

3.1 OVERORDNEDE PROBLEMSTILLINGER

I dette arbeidsnotatet drøfter vi virkningene av de aktivitetene som er satt i gang i løpet av prosjektets gang. De to følgende problemstillingene er formulert som en ramme for denne føleevalueringen:

- I hvilken grad har de igangsatte aktivitetene hatt effekter i tråd med målsettingene i satsningen?
- Hvilke eventuelle andre virkninger har satsingen hatt?

Videre har vi lagt opp til å vurdere de strategiene som er valgt for å nå satsningens mål. Vi har studert dette i form av å se på de enkelte aktivitetene i prosjektet, og drøfte dette i relasjon til prosjektet som helhet. Vi har vurdert prosjektets organisering, resultater og virkninger sett i forhold til prosjektets mål og måloppnåelse.

Evalueringen har form av en prosessevaluering, der fokuset ligger på å følge de prosessene som skal føre frem mot et bestemt resultat.⁶ I sin mest formaliserte form innebærer evaluering å studere sammenhenger mellom årsaker og virkninger, en teknisk og instrumentell praksis der man forsøker å bestemme hvorvidt en innsats A har ledet til en bestemt målsetting B. For det formålet vi har hatt i dette oppdraget, har det vært nødvendig å utvide perspektivet noe. Fokuset har hele veien ligget på å vurdere de praksisene som er etablert og utviklet gjennom prosjektet, og studere i hvilke sammenhenger – og hvordan – prosjektet har forløpt i en kompleks organisasjon som NAV er, med en rekke ulike utviklingsprosesser og målsettinger gående parallelt. I tråd med dette har vi forsøkt å følge prosjektet gjennom å danne et bilde av utviklingen i prosjektet underveis; følge hva som skjer i prosjektet og se på hvilke valg og eventuelle kursendringer som prosjektet har under sin gang. Med bakgrunn i dette forsøker vi så å vurdere resultatene fra prosjektet.

Vi har tilstrebet å vurdere prosjektet med et blikk «utenfra» og «innenfra». Prosessevaluering innebærer at vi har søkt å beskrive og drøfte de erfaringer og den kunnskap som fremkommer gjennom prosjektet, og som på ulike måter kan være av interesse for andre å ta del i. Underveis har vi diskutert med prosjektledelsen de utfordringer som prosjektet har støtt på underveis (slik de aller fleste prosjekter av et visst omfang gjør), og fått innblikk i de konkrete veivalgene som er gjort i prosjektet, i lys av hvilke handlingsalternativer man har hatt på de ulike tidspunktene. Med blikket «utenfra» har vi vurdert helheten og resultatene i prosjektet opp mot de overordnede målene som ble formulert for prosjektet i dets startfase, og som prosjektet ble tildelt midler på bakgrunn av. I praksis betyr det at vi har vurdert hvilke sammenhenger det er mellom målene for prosjektet, hvilke konkrete innsatser og virkemidler som er valgt underveis og hvilke resultater som er kommet ut av satsningen. Avslutningsvis i evalueringen har vi lagt opp til å vurdere hvilke læringseffekter som eventuelt er oppnådd gjennom denne satsningen og hva som eventuelt vil kunne anbefales videreført.

3.2 METODISK TILNÆRMING

Datamaterialet i evalueringen består hovedsakelig av intervjuer med informanter fra ulike aktørgrupper som er involvert i prosjektet, samt møteobservasjoner og gjennomgang av ulike dokumenter fra prosjektet slik som budsjetter, prosjektreknskap, møtereferater, notater, mv. Hovedaktørene i prosjekts gang har vært prosjektdeltakere fra målgruppen, aktører fra NAV og de aktuelle mentorer. Som nevnt tidligere har omfanget av antallet mentor-/menteeavtaler blitt nedskalert underveis i prosjektet. Det er i seg selv en interessant diskusjon hvorfor det ble nettopp slik. Samtidig innebærer nedskaleringen av prosjektet også at det blir et noe mindre materiale å trekke ut erfaringer fra. De

⁶ For en mer omfattende drøfting av prosessevaluering, se f eks Schwandt (2004).

mentoravtalene som har blitt etablert som del av prosjektet har vi også bedt om tilgang til i anonymisert form.

I de periodene der prosjektet har hatt full eller delvis drift har vi hatt jevnlig kontaktpunkter med prosjektansvarlig på telefon og epost underveis, for å få et innblikk i hvordan prosjektarbeidet utvikler seg og hvilke problemstillinger og spørsmål prosjektledelsen står oppe i på ulike stadier av prosjektet. Jevnlig kontakt med prosjektet under fremdriften har også bidratt til å sikre tilgang til relevant dokumentasjon fra aktiviteten. Datamaterialet består av disse typer av informasjon:

- Intervjuer med menteeer og mentorer
- Telefonintervjuer med prosjektledere og -medarbeidere underveis
- Intervjuer med andre aktører som har vært relevante i prosjektet
- Møteobservasjon, oppstartsmøte med mentorer
- Dokumentstudier av diverse prosjektintern info (inngåtte mentoravtaler, budsjett, fremdriftsplan, mv.)

Materialet har blitt håndtert etter de etiske retningslinjer som er formulert av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). Intervjuene er gjennomført med frivillig samtykke fra informantene. Materialet ble anonymisert ved utskrivning, slik at enkeltpersoner verken direkte eller indirekte ikke kan gjenkjennes i analysene.

4 KORT GJENNOMGANG AV ORGANISERING OG DRIFT AV PROSJEKTET

Prosjektet har blitt drevet med NAV Sogn og Fjordane som prosjektorganisasjon. Det har vært ansatt en prosjektleder og en prosjektarbeider med ansvar for ulike deler av prosjektet. Personer, oppgaver og stillingsandeler har i praksis variert under prosjektets gang. Det har også i enkelte perioder vært stopp i prosjektet underveis. Men ordningen med en prosjektleder og en prosjektmedarbeider har i store trekk vært den gjeldende arbeidsformen. En styringsgruppe og en arbeidsgruppe ble etablert i prosjektets startfase, bestående av representanter for interessenter og aktuelle aktørgrupper.

Ideen til prosjektet ble utviklet i 2008 og 2009 med NAV Sogn og Fjordane som prosjekteier. Prosjektet fikk klarsignal om ekstern finansiering fra forsøksprogrammet FARVE våren 2009 og prosjektarbeidet kom i gang fra august samme år. På dette tidspunktet var det en prosjektleder ansatt i 20 prosent stilling, og en prosjektmedarbeider i 50 prosent stilling. Sett utenfra så det ut til at prosjektet hadde høy fremdrift og fart hele høsten 2009. Det ble etablert en styringsgruppe, opprettet kontakt med aktuelle bedrifter og mentorer, og prosjektet ble promotert utad i distriktet og innad i egen organisasjon. Det ble også lagt et grunnlag for samarbeid med flere instanser. Kriminalomsorgen/friomsorgen var sentral i dette, både gjennom deltakelse i styringsgruppen, men også gjennom at prosjektmedarbeider kombinerte sin stilling i prosjektet med en stilling i Vik fengsel. Videre ble det lagt et grunnlag for samarbeid med Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi), som også er representert i prosjektets styringsgruppe. Også flere andre samarbeidende instanser ble knyttet til prosjektet, slik som Nav Arbeidslivssenter Sogn og Fjordane, Røde Kors og flere andre.

Prosjektet har hatt flere skifter i personell og aktivitet, og det første skiftet oppsto allerede like før årsskiftet 2009-2010. Ny prosjektleder gikk inn i 20 prosent stilling og overtok prosjektansvaret fra årsskiftet. Fortsatt var det høy aktivitet i prosjektet, men fra rundt februar 2010 ble prosjektet «satt på vent». Bakgrunnen var stort fokus på flere andre oppgaver i organisasjonen: etablering av lokale NAV-kontor flere steder i fylket, etableringen av NAV-telefonen i Sogn og Fjordane, samt et stort fokus på arbeidsavklaringspenger. Dette er omstillingsprosesser som tydeligvis har tatt mye tid og oppmerksomhet på fylkesnivået, og gjort at fremdriften i prosjektet stoppet opp. Aktiviteten i prosjektet kom i gang åtte måneder senere, fra rundt oktober 2010. Prosjektleder fortsatte i 20 prosent stilling, og det ble engasjert en ny prosjektmedarbeider i 50 prosent stilling fra samme tidspunkt. Begge disse stillingene ble lokalisert ved fylkeskontoret i Leikanger. Fra dette tidspunktet er det igjen ny aktivitet i prosjektet, men sett utenfra ser det ut til at noe av oppslutningen rundt har forsvunnet, både i forholdet til omverdenen og internt i egen organisasjon.

Fra april 2011 ble det igjen bytte av prosjektleder, og prosjektmedarbeider får i hovedsak sine oppgaver knyttet ved det lokale NAV-kontoret. Samtidig omdefineres målsettingene i

prosjektet fra totalt 30 til fem mentor-/menteeavtaler. Underveis i denne fasen synes det som om den relativt tette relasjonen til styrings- og arbeidsgruppen for prosjektet har svunnet litt hen og noe av kraften i prosjektet har gått ut. Mot siste fase av prosjektet ble det gjort flere forsøk på å samle mentorer og menteer hver for seg til egne møter for å diskutere erfaringer, men dette har av praktiske grunner vist seg vanskelig å få gjennomført. Etter tre forsøk på å samle mentorene til et felles erfaringsseminar måtte man gi opp dette.

Til tross for at prosjektet har fått et mindre omfang enn ventet er det likevel gjort interessante erfaringer i prosjektet som kan være verdifulle og interessante for andre å ta del i. I den videre teksten drøfter vi det vi anser som de viktigste erfaringene fra prosjektet.

5 ERFARINGER FRA FORSØK MED MENTORORDNINGEN

Som nevnt finnes det en omfattende litteratur om ulike mentorordninger, hva som er sentrale elementer i relasjonen mellom mentorer og menteer, mv. Vi skal ikke gjenta de generelle aspektene ved mentorordninger i den videre diskusjonen. Derimot vil vi drøfte de mer spesifikke erfaringene som er gjort i prosjektet, og se nærmere på hva som har vært av betydning lokalt, i de relasjonene og de sammenhengene mentoravtalene har blitt utformet innenfor. Prosjektet er riktignok av liten skala, og har i praksis blitt mindre enn hva man planla for i utgangspunktet, men vi skal i det påfølgende drøfte de erfaringene som vi anser å kunne ha relevans for andre, beslektede prosjekter eller satsninger. Etter vår vurdering har det fra start vært særlig fire aspekter ved prosjektet *Ung med mentor* som har gjort det spesielt interessant å høste erfaringer fra og interessant å følge underveis. De påfølgende avsnittene er organisert rundt disse aspektene.

Det første aspektet er selve matchingen mellom mentorer og menteer. Hva har man gjort for å lage matcher som fungerer mellom mentor og menteer – og hvordan har disse koblingene blitt formalisert? Et annet spesielt interessant aspekt ved prosjektet er samarbeidet mellom offentlig sektor og frivillige personer i lokalsamfunnet. Mentorene har i flere tilfeller bakgrunn fra lederposisjoner i yrkeslivet, innen privat eller offentlig sektor. På denne måten er det også en visskobling mellom bedriften/organisasjonen, selv om selve mentorrollen er basert på frivillig innsats fra mentorenes side. Hvilke erfaringer er gjort på dette området gjennom prosjektet? Et tredje interessant aspekt har vært å se nærmere på hvordan mentorrollen i praksis har vært forvaltet. Hva har mentorene gjort, og hvilke vurderinger og erfaringer har de gjort seg underveis? Det fjerde aspektet vi har sett nærmere på er knyttet til målet om å hjelpe unge mennesker i særlig utsatte posisjoner til å bygge et sosialt nettverk lokalt. De to målgruppene som er valgt ut i prosjektet er altså unge med innvandrerbakgrunn og unge med bakgrunn fra soning av fengselsdommer. I hvilken grad har prosjektet fungert etter hensikten for menteeene? Hva har deltakelsen ledet til for dem, og hva legger de vekt på i sine erfaringer fra prosjektet?

5.1 MATCHING OG MENTORAVTALER

Den bærende ideen bak prosjektet er avtalene mellom ungdommer i målgruppen og koblingen til en mentor, som kan være en slags veileder og formidler mellom den unge personen og andre personer i lokalsamfunnet. Mentoren blir den som hjelper til med dette, med å introdusere, gi råd og assistanse, og bruker sin posisjon og sin kunnskap som et aktivum for å bidra til dette.

Hva har i praksis skjedd i mentorrelasjonene? Hvordan har disse relasjonene blitt formalisert? Hva vurderes som avgjørende for å lage en god match mellom mentor og

mentee? Hva har man lagt vekt på, og i hvilken grad har man opplevd at de vurderingene som ble gjort var riktige? Hvordan kommer dette til uttrykk i mentorer og mentees vurderinger?

I første fase av prosjektet ble det lagt ned mye arbeid på å rekruttere mentorer og menteer. Prosjektledelsen gjennomførte i løpet av de første månedene med prosjektdrift flere informasjonsmøter med aktører i lokalt næringsliv, med NAV-kontorene i fylket, det ble lagt ut informasjon på det interne nettverket for saksbehandlerne og det ble gitt orientering i Vik fengsel om prosjektet. Ved årsskiftet 2009-2010 ga både avtroppende og påtroppende prosjektledelse uttrykk for at de opplever god oppslutning både fra lokale næringsaktører og ansatte innad i egen organisasjon. Arbeidet med å konkretisere mentoravtaler, utvikle informasjonsmaterieell til mentorer og menteer var i gang og flere koblinger var allerede påbegynt.

I prosjektbeskrivelsen ble det lagt opp til at prosjektet selv skal ha rollen som formidler og koble mentorer og menteer på en hensiktsmessig måte. Man kan tenke seg flere måter å gjøre matchinger på, eksempelvis ved at det er randomiserte koblinger eller at det lokale NAV-kontoret kunne gjøre dette. Den måten man valgte å gjøre det på i prosjektet, ved at prosjektledelsen selv gjorde dette, innebærer at prosjektledelsen også har en viss kontroll og oversikt over matchingene. Det ser ut til å ha vært et rimelig valg, ettersom det ikke fantes noe annet ledd i organisasjonen som uten videre kunne ta en slik oppgave.

Alt i alt synes det som om man i prosjektet hadde lagt et godt grunnlag for prosjektet på det tidspunktet da prosjektet av interne kapasitetsmessige grunner ble «satt på vent» i februar 2010. Da prosjektet gjenopptok driften i oktober samme år, ser det ut til at en del av entusiasmen og tilliten som var opparbeidet under første fase var borte, aktuelle menteekandidater var borte og lokale mentorer mer reserverte. Det ser for oss ut til at prosjektets stopp på rundt åtte måneder var langt nok til at prosjektet måtte starte mer eller mindre på nytt, og nå med et noe svakere utgangspunkt enn sist, fordi lokale arbeidsgivere/ressurspersoner syntes å være noe mer reservert og bekymret for hvilken oppbacking de ville få om man påtok seg et mentoransvar.

I prosjektet etablerte man for hver mentee en aktivitetsplan som regulerte relasjonen mellom ungdommen og NAV, og har form av en avtale der ungdommen og saksbehandleren skriver under. De første av disse avtalene ble inngått i perioden fra desember 2010 til november 2011. Avtalene er inngått med en varighet på alt fra 3 til 13 måneder. Hver enkelt avtale er basert på et standardisert skjema. De temaene som avtalene handler om er:

- Hvor lenge planperioden skal vare
- Individuelt mål og yrkesmål
- Bakgrunnen for å opprette avtalen

- Konkretisering av de oppgaver og aktiviteter som partene enes om

I de fem aktivitetsplanene vi har fått tilgang til å lese (i anonymisert form), er beskrivelsene av oppgavene kort og konkret beskrevet, for det mest i stikkords form. I alle fem er hovedmålet for planen formulert i ulike varianter av «skaffe arbeid» eller «full jobb». I fire av de fem avtalene er det konkretisert såkalt yrkesmål, som i tre av de fire tilfellene er yrker som krever fagbrev. Tre av avtalene er det unge med minoritetsbakgrunn, en av avtalene gjelder en ung person med bakgrunn fra sonet dom. I ett tilfelle fremkommer det ikke av avtalen hvilken av de to målgruppene menteen tilhører.

Under individuelle mål og delmål kommer man nærmere inn på de problemstillingene disse personene står oppe i. I de tre avtalene som gjelder unge med minoritetsbakgrunn står språkkunnskaper i norsk som et sentralt ledd i planen. Disse temaene blir tatt opp i avtalene:

- Hjelp til å utvikle kontaktnett med personer på egen alder
- Hjelp til å finne ny bolig i kommunen
- Praksisjobb for å kvalifisere seg
- Hjelp til å få helsebehandling
- Hjelp til å søke skoleplass
- Hjelp til å ta førerkort

I tillegg til aktivitetsplanene er det inngått mentoravtaler mellom mentor og mentee. Vi har fått tilgang til tre slike avtaler. Hver av disse består av en relativt standardisert avtaletekst som prosjektledelsen har utviklet, med inspirasjon fra flere andre lignende avtaler, samt egne, lokale tilpasninger. En del av teksten er skrevet inn som standard fra prosjektlederne, og det er satt opp noen områder der mentorer og menteer sammen skal finne ut hvordan dette skal konkretiseres (se vedlegg). Hver mentoravtale er på en side og spesifiserer hvor ofte partene skal møtes, og hvordan avtalene skal gjøres. Avtalene er underskrevet på litt andre tidspunkt enn aktivitetsplanene, men har i hovedsak samme målsettinger som aktivitetsplanene.

Hyppeggheten på kontakt varierer mellom «etter avtale», «en gang pr måned» og «en gang pr uke». Begge parter har undertegnet nederst på avtalen med navn og dato. Fra prosjektleders opplysninger vet vi at avtalene har blitt inngått mellom partene i møter der også en representant for det lokale NAV-kontoret og en fra prosjektledelsen har deltatt. Standardteksten i mentoravtalene er også interessant, og det spesifiseres blant annet at:

- *Våre møter skjer i fortrulegheit.*
- *Vi utvekslar ikkje gåver av verdi eller låner kvarandre pengar.*
- *Vi overheld avtaler og kjem til avtalt tid.*

Videre spesifiseres enkle spilleregler for samarbeidet mellom de to partene, slik som å vise respekt, være ærlige, mv. En fordel med en slik relativt standardisert avtale er at man fra NAVs side har en relativt stor grad av innflytelse på hva som skjer i relasjonen mellom menteer og mentorer. Det gjør at prosjektledelsen beholder en viss grad av kontroll over det som skjer i disse relasjonene som riktignok er initiert av NAV, men som i praksis er overlatt til frivillige aktører. På den annen side skal vi også peke på at det også synes å være en ulempe forbundet med stor grad av standardisering og styring av avtalene og relasjonene, på den måten at det kan forstås av partene som «*et eller annet NAV-tiltak*» – og ikke primært en form for frivillig innsats i lokalsamfunnet. Vi kommer tilbake til dette senere i drøftingen.

I de tilfellene der vi har hatt mulighet til å gjøre intervjuer med mentorer og menteer, har menteene kommet i jobb i løpet av den perioden hvor mentor-/menteerelasjonen har pågått. I et tilfelle ser det ut til at mentoren har hatt betydning for dette, og i et annet tilfelle ser det ut til at mentor har hatt indirekte betydning. I det tilfellet hvor mentor har hatt direkte betydning for jobb, er menteen ansatt i mentors firma. Mentor viser til at menteen kom inn i bedriften via NAVs arbeidspraksis, og utdyper relasjonen videre med at:

–Jeg så fort at han gjorde mer enn det jeg ba han om, og at han var veldig lærevillig. Han ville være her mer og mer. Jeg ser jo hvem som har lyst til å jobbe; hvem som har lyst til å ta i et tak og bidra for bedriften. Det var ingen ledig jobb akkurat da han kom, men jeg så at han trenger å tjene penger og få lønn som alle andre. Jeg tok han inn på vaskinga. Vi satte ham opp i det vanlige lønssystemet slik at han fikk lønn på samme måte som alle andre. Etter hvert som andre sluttet, fikk han mer og mer jobb. Han er en ressurs for firmaet, særlig etter at han lærer seg mer og mer av språket.

I den første perioden hvor menteen hadde en deltidsjobb i bedriften, gikk han på skole på dagtid og vasket på kveldene. Etter hvert som han også fikk andre oppgaver i bedriften ble jobben en viktig arena for å praktisere og lære norsk språk. Utover i intervjuet kommer det frem at mentoren også har vært sentral i å hjelpe til med å finne ny bolig, etablere sosiale nettverk i lokalsamfunnet og hjelpe til med flere viktige ting i menteens liv.

I de mentor-/menteerelasjonene vi har hatt anledning til å studere gjennom intervjuene, gis det fra begge parter uttrykk for at man har opplevd relasjonen som berikende og utviklende – menneskelig og sosialt, i tillegg til arbeid/skole. En av mentorene forklarer dette slik:

–Jeg gikk inn i dette med friskt mot, - og møtte meg selv i døra. Det var ganske interessant! [Ler.] Jeg har jobbet en del med å ha en slags coachende lederstil, med fokus på mål og verdier, og tenkte at det kunne være en inngangsport. Men det betyr ikke noe for [NN, mentee]: hvor er vi om fem år? [NN] så ikke så langt. Så det første møtet syntes jeg var veldig tungt. [...] Jeg snakka med [prosjektleder] og spurte: Hva skal jeg gjøre? Og i løpet av den samtalen innså jeg at det var jeg som var for utålmodig. Da jeg innså det, så satte vi oss med målene og jobbet ut fra det.

Mentoren forklarer at hun opplevde det som bra at prosjektmedarbeider og den kommunale flyktningkonsulenten deltok på det første møtet, og at de hadde gjort et viktig forarbeid. Da mentor og mentee møttes for første gang på egenhånd kunne de bygge videre på dette.

–Jeg tror at et viktig suksesskriterie er å lage gode og konkrete mål og delmål. [...] Det var nok NAV som styrte mye av det første møtet, for jeg opplevde at de [prosjektmedarbeider og flyktningkonsulent] hadde snakket en del på forhånd.

Det er interessant å se at de relasjonene som er initiert mellom mentorer og menteeer i prosjektet ser ut til å ha utviklet seg ganske ulikt. Vi vurderer det som helt rimelig at det gjør det, siden dette er avtaler og løsninger som bygger på helt ulike, individuelle situasjoner i hvert enkelt tilfelle. I en av relasjonene mellom mentor og mentee ser det ut til å langt på vei ha utviklet seg til et personlig vennskap, med langvarige og gjensidige tillitsbånd. I andre tilfeller har mentor og mentee fortsatt å holde en mer formalisert kontakt gjennom den perioden avtalen varte. I disse tilfellene gir også begge parter uttrykk for at dette er hva de har ønsket seg av relasjonen. De beskrivelsene informantene gir, tilsier at mentoravtalene i stor grad har blitt fulgt opp, og i noen tilfeller utviklet seg til mer personlige relasjoner enn hva man innledningsvis hadde lagt opp til i den formelle avtalen.

Hva er det som er viktig for å lage en god match mellom mentor og mentee? Hva har man lagt vekt på, og i hvilken grad har man opplevd at de vurderingene som ble gjort var riktige? Hvordan kommer dette til uttrykk i mentorer og menteenes vurderinger? Til å besvare disse spørsmålene har vi intervjudata fra mentorer og menteeer, samt fra prosjektledelsen i ulike faser. Disse faktorene synes å være gjennomgående i det som informantene nevner når vi spør hva som har vært viktig i relasjonen:

- Det ser ut til at det har stor betydning at det tidlig etableres en grunnleggende tillit mellom partene. I de mentor-/menteeerelasjonene vi har sett på gjennom intervjuene, kommer det på ulike måter til uttrykk at begge parter har stor grad av tillit og omtanke for hverandre.
- Samlet sett er de mentoravtalene som er etablert gjennom prosjektet ganske innbyrdes forskjellige. Vi vurderer det som en styrke at det er innebygd en relativt stor grad av fleksibilitet i avtalene, slik at det er mulighet for å finne individuelle løsninger i det enkelt tilfellet.
- Mentor og mentee bør ta seg tid i starten til å bli kjent. Det handler blant annet om at mentor skal kunne ha mulighet til å forstå menteens bakgrunn og kjenner personens historie.
- Det fremholdes som en forutsetning at mentoren bryr seg om mennesker, er åpen og inkluderende. I noen tilfeller vil det eksempelvis kunne oppstå misforståelser eller uklarheter med bakgrunn i kulturelle forskjeller eller henger sammen med personens historie.

- Som vi har vært inne på tidligere, påpekes det at godt forarbeid fra prosjektledelsen med å avklare og tydeliggjøre menteens mål og delmål hadde stor betydning for at relasjonen fortsatt da relasjonen ble annerledes enn mentor hadde forestilt seg.
- Mentorene vi har intervjuet trekker på ulike måter frem egenmotivasjon hos menteen som avgjørende for at relasjonen har fungert i deres tilfelle.

I de koblingene mellom mentorer og menteer som er inngått, gir prosjektledelsen uttrykk for at dette i alle tilfeller har vist seg å bli koblinger som har fungert. Hvordan dette ville utvikle seg, kunne prosjektlederne i utgangspunktet bare ha en kvalifisert gjetning på. Alt vi har av data om relasjonene som er inngått, peker imidlertid i retning av at forarbeidet har vært gjort grundig og at dette har hatt stor betydning for de mentoringsrelasjonene som har blitt inngått.

5.2 SAMARBEIDET OFFENTLIG SEKTOR – SIVILT SAMFUNN

Vi har vurdert som spesielt interessante den dimensjonen ved prosjektet som handler om samarbeidet mellom offentlig sektor og det sivile samfunn. Det vi tenker på i denne sammenheng, er at enkeltpersoner går inn med frivillig innsats på områder som det åpenbart er vanskelig for NAV å kunne dekke fullt ut. I denne sammenheng handler det blant annet om hjelp til å etablere sosiale nettverk og utvikle sosiale nettverk i lokalsamfunnet – nettverk som siden kan være en form for sosial kapital i forbindelse med å få en jobb, få nye venner eller få hjelp til viktige oppgaver i hverdagen.

Mentorene som rekrutteres til prosjektet er frivillige privatpersoner i lokalsamfunnet. En av de viktigste kvalitetene ved personene er deres bakgrunn og erfaringer fra posisjoner i yrkeslivet lokalt. De personene som har blitt rekruttert inn som mentorer har sin bakgrunn fra privat sektor eller fra offentlig sektor. Samarbeidet er basert på frivillig innsats fra mentorenes side. Hvilke erfaringer er gjort på dette området gjennom prosjektet? I hvilken grad har det eventuelt vært vanskelig å skille mellom hva som er ansvaret for frivillig innsats og hva som er NAVs ansvar?

Spesielt på to områder er det gjort erfaringer i prosjektet som belyser disse spørsmålene:

1. Prosjektledernes vurderinger/erfaringer av hva som er viktige egenskaper/kvaliteter ved kobling mellom mentor og mentee.
2. Spørsmålet om refusjon for tapt arbeidstid, reiser, mv.

I de neste avsnittene skal vi se nærmere på dette.

Samarbeid mellom NAV og frivillig sektor har en lang historie, men det som man har forsøkt å teste i dette prosjektet representerer likevel noe nytt. NAV har gjennom en årrekke hatt

nært samarbeid med ulike organisasjoner som for eksempel Røde Kors, Frelsesarmeen og Bymisjonen. NAV er også en viktig oppdragsgiver for arbeidsmarkedstiltak som delvis drives av aktører fra frivilling sektor, etter fremforhandlede driftsavtaler som spesifiserer innhold og antall tiltaksplasser.

Et annet prosjekt som på noen områder kan minne om *Ung med mentor*, er et prosjekt som ble etablert av Bymisjonen i Bodø i 2001. Prosjektet kaltes *Ny giv*.⁷ Kjernen i prosjektet i Bodø var å utvikle vennenettverk til tidligere rusmisbrukere på legemiddelasistert rehabilitering. Man hadde erfaring med at disse personene hadde små eller ingen sosial nettverk utenfor rusmiljøet, og ofte opplevde ensomhet når de brøt med sitt tidligere miljø. Gjennom prosjektet koblet man disse personene og frivillige i lokalsamfunnet på temaer som begge parter var spesielt interessert i. Frivillige aktører fungerte på denne måten som en slags veiledere og «amatørekspert» på ulike interessefelt der parter hadde en felles hobby eller fritidsinteresse. Eksempler på fritidsinteresser som nevnes i evalueringen er foto, maling, knivsmedarbeid og dykking. Bymisjonen var prosjektorganisasjon og drev prosjektet i samarbeid med Rusenheten i Bodø kommune. Bymisjonen var også de som rekrutterte frivillige og etablerte koblinger mellom personene. Nordlandsforskning gjennomførte en evaluering av dette prosjektet (Gjernes 2005), og pekte blant annet på at relasjonen til veileder/mentor har bidratt til at de har fått nye bekjenskaper og gitt dem en aktivitet å holde på med. Begge deler bidrar til å holde tankene vekk fra rus og rusmiljøet. I evaluering konkluderte man med at prosjektet ikke hadde bidratt til at deltakerne utviklet nære vennskskapsrelasjoner i lokalsamfunnet ellers.

Det er viktige fellestrekk mellom Bymisjonens prosjekt i Bodø og *Ung med mentor* i Sogn og Fjordane på den måten at man bygger sosiale nettverk basert på frivillig innsats fra aktører i lokalsamfunnet. Begge prosjektene handler om personer som er sosialt marginalisert i sitt lokalmiljø. Det som likevel skiller disse prosjektene ad er at i *Ung med mentor* er det NAV som selv bygger ut sitt samarbeid med frivillige aktører, basert på gratis innsats og samfunnsansvar fra personer i lokalmiljøet.

Sogn og Fjordane er et fylke med lange avstander. Det innebærer lang reisetid, reisekostnader, overnatting, kompensasjon for tapt arbeidstid, mv. I utgangspunktet har man tenkt seg at koblinger mellom mentorer og menteer skjer lokalt. Det har det også blitt i de fleste tilfeller. Likevel: Mentorer har vært invitert til samlinger, det har vært ulike aktiviteter og møter hvor de har hatt med menteene, som gjør at spørsmål om refusjon av kjøreutgifter har kommet opp, samt spørsmål om refusjon av tapt arbeidstid for tiden som brukes på å være mentor.

⁷ NB! Prosjektet må ikke forveksles med Regjeringens satsning med samme navn mot å forebygge frafall i videregående utdanning.

Hovedideen i prosjektet, slik den er formulert i prosjektbeskrivelsen som har fått bevilgning for, er basert på at mentorrollen er basert på frivillighet, en form for frivillig samfunnsinnsats og hjelp til den enkelte unge/ungdom som vedkommende har et oppfølgingsansvar for. Etter vår vurdering har man i prosjektet faktisk ikke hatt anledning til å betale slike refusjoner. Formelt sett fordi man ikke søkte eller budsjetterte for dette, men i hovedsak fordi dette bryter med prosjektets grunnidé om frivillig innsats.

Etter hva vi har registrert, dukket spørsmålet om refusjon av utgifter for første gang opp i et styrereferat 25. januar 2010. Sett utenfra synes dette som å ha vært et gjentakende spørsmål som kanskje har tappet noe av kraften fra prosjektet. Det ble ikke søkt om midler til å dekke utgifter til mentor i prosjekt, og man hadde i utgangspunktet heller ikke anledning til å innvilge dette. Prosjektleder tok opp dette med FARVEs sekretariat, og fikk etter sigende klarsignal for å kunne dekke direkte utgifter. Dette mener hun ga et nødvendig rom til å imøtekomme de spørsmålene hun fikk fra velvillige mentorer som la ned mye egentid og krefter på dette frivillige arbeid i tilknytning til prosjektet. Det har blitt utbetalt refusjon av kjøreutgifter og kompensert for mindre utgifter til mentorene i prosjektet. Vi vurderer det slik at denne graden av fleksibilitet må man kunne ha i et forsøksprosjekt, men mener prinsipielt at refusjoner ikke er veien å gå for å bygge opp frivillig innsats som i dette tilfelle, er der mentorenes frivillige innsats skjer gjennom rammen av mentorens arbeidsplass. En lærdom som man kan dra av dette i etterkant er at det kan vurderes å legge inn en passasje som regulerer dette i mentoravtalen.

5.3 EGENSKAPER I MENTORROLLEN

Prosjektledelsen har under prosjektets gang informert om prosjektet til bedrifter og arbeidsplasser i fylket, og aktivt rekruttert inn for salg til aktuelle kandidater som kan være mentorer. Forslag til menteer har kommet inn fra lokalkontorene. Mentorene har blitt rekruttert ved å ha blitt kontaktet og oppfordret direkte gjennom prosjektet. Menteene har kommet inn i prosjektet ved at det på et tidspunkt har blitt vurdert som aktuelle av en saksbehandler ved sitt lokale NAV-kontor, forespurt og siden meldt inn til prosjektet. På bakgrunn av den enkelte ungdoms situasjon, interesser og planer har man i prosjektet forsøkt å finne en lokal matching med en mentor som kan fungere som relevant.

Det er altså prosjektledelsen som har vært det sentrale elementet i disse matchingene, og gjort vurderingene i hvert enkelt tilfelle. På våre spørsmål peker informantene på flere sider ved matchingene som betydningsfulle ved slike beslutninger:

For å forsøke å sikre at det ble god «match» mellom mentorer og menteer valgte man å gjøre intervjuer med de personene som meldte seg som aktuelle for å være mentorer. De som gjennomførte intervjuene var vanligvis en fra prosjektledelsen sammen med en saksbehandler fra det lokale NAV-kontoret. I intervjuene tok man opp personens motivasjon

for å være mentor, verdier/holdninger, hva hun eller han så for seg og hva vedkommende kunne bidra med, hva slags nettverk personen hadde, osv. En av de som har vært med i prosjektledelsen i deler av prosjektet sier det slik:

–Vi var veldig opptatt av at vi måtte være sikre på at det ble en god match. Det var viktig for oss å finne ut hva de [mentorene] så for seg. Og det var nok litt forskjeller i måten de snakket om dette på. Det skulle jo være i regi av bedriften, men utført av enkeltpersoner. Det skulle ikke være noe krav til at bedriften tok den enkelte ungdom inn i sin bedrift, men det kunne være en mulighet for det.

På matchingsmøtene har også en fra prosjektledelsen deltatt sammen med en representant fra NAV lokalt og partene (mentor og mentee). Slik informantene i prosjektledelsen refererer til det, handler også dette om å trygge at all vesentlig informasjon blir formidlet og at de vil være så sikre som mulig på at de personene som velges som mentor vil kunne fungere i denne rollen.

De momentene som man i ettertid fremhever som viktige for å få til gode matchinger ser ut til å ha handlet om å vurdere hvilke personer med visse egenskaper som prosjektledelsen vurderer at passer sammen og har noe å tilføre hverandre. Vel så viktig som de rent formelle kvalifikasjonene hos mentorene, er informantene fra prosjektledelsen opptatt av at det i de fleste tilfeller handler om å hjelpe menteene med ganske hverdagslige ting, eksempelvis kunnskap om systemet (skrive jobbsøknad, hvordan kle seg, hvordan te seg, hva vil det si å betale skatt, hva er restskatt, mv.). I slike tilfeller er de personlige kvalifikasjonene vel så viktige som de formelle.

Vi ser at det underveis i prosjektet har oppstått et behov for å gjøre noen avklaringer av ansvar/roller mellom de ulike partene: Hva er det offentliges oppgaver og hva er frivilliges oppgaver? Helt fra ganske tidlig i prosjektet ser det ut til at det var klart at prosjektlederne skulle ha en aktiv rolle i matchingen av mentorer og menteer. Når prosjektet har hatt så liten skala som det til slutt fikk, er det helt rimelig at prosjektledelsen følger tett opp for å sikre at det i alle fall blir noen case ut av prosjektet.

Samtidig kan prosjektledelsen nære involvering i utvelgelsen av mentorer også forstås som et uttrykk for at man opplever et behov for relativt god oversikt/kunnskap om hvem som skal bli mentor. Om ikke formelt sett, så i alle fall i praksis vil mentoren fungerer som en slags myndighetsperson overfor menteen, og representerer – sett fra menteens side – som del av den hjelpen hun eller han får fra samfunnet. Det ligger med andre ord en betydelig maktforskjell nedfelt i relasjonen mellom mentor og mentee, og potensielt har mentor en mulighet til å utnytte denne situasjon. Vi ser det som en styrke ved prosjektet at man har søkt å bygge inn en god kvalitetssikring av mentorenes skikkethet og motivasjon for oppgaven.

På den annen side kan også det tilbakevendende spørsmålet om refusjon leses som uttrykk for en for sterk involvering og styring fra prosjektledelsens side, slik at det lokalt blant frivillige mentorer og menteer forstås som et mer eller mindre ordinært «NAV-tiltak», og ikke som en lokalbasert, frivillig ordning mellom to personer. Det er flere grunner for mentorer til å kunne forstå mentorrollen på denne måten: relasjonen er basert på en skriftlig avtale mellom mentor og mentee. Avtalen har NAVs logo i det ene hjørnet. NAV har et ansvar for å følge opp relasjonen. Prosjektledere og NAV er tydelig tilstede i møtet der avtalen tegnes.

Hvis dette er rimelig tolkning av hvorfor refusjonsspørsmålet har kommet opp, er det imidlertid ikke gitt hva som er det beste balansepunktet mellom formell styring og hvor mye som skal være opp til partene selv. Etter vår vurdering har prosjektet klart å gjøre en god avveining mellom de ulike hensynene. På dette punktet illustrerer erfaringene fra prosjektet at det kan være et dilemma for NAV som offentlig aktør å styre disse relasjonene direkte, uten å gå via en arbeidsmarkedsbedrift, Vekstbedrift eller kanskje aller helst en frivillig organisasjon.

5.4 MENTEENES ERFARINGER OG VURDERINGER

Som nevnt er det også en tredje dimensjon vi har vurdert som interessant ved prosjektet. Det handler om målsettingen om å hjelpe unge mennesker med svakt utbygde sosiale nettverk til å komme inn i arbeidslivet lokalt, jfr. hovedmålsettingen for prosjektet. I hvilken grad har prosjektet fungert etter hensikten for menteene? Hva har deltakelsen ledet til for dem, og hva legger de vekt på i sine erfaringer fra prosjektet? I intervjuene med menteer kom disse erfaringene fra deltakelsen i prosjektet frem:

- Fått konkret, praktisk hjelp til å skrive søknader, fylle ut skjemaer
- Fått jobb i mentors bedrift
- Skaffet jobb på egenhånd
- Fått hjelp av mentor til å ta lese til teoriprøven, og senere fått sertifikat
- Fått hjelp til å finne bolig
- Fått hjelp med å finne ut av hvordan man søker familiegjenforening
- Fått hjelp til å finne ut av utdanningsvalg
- Blitt flinkere til å snakke og forstå norsk gjennom relasjonen med mentor
- Få noen flere venner/bekjente på stedet

En av menteene vurderer å flytte til en annen og større by i Norge. En annen mentee søker for å få sin familie til Norge, og har på sikt planer om å ta mer videreutdanning. Både mentorene og menteene – begge parter i disse relasjonene – gir i intervjuene uttrykk for at de har hatt nytte av prosjektet, og ser flere fordeler med å jobbe på den måten som

prosjektet legger opp til med tette, personlige kontakter mellom mennesker. I et av de to tilfellene utviklet relasjonen seg også til å handle om bolig, familie og tilknytningen til lokalsamfunnet. Menteene refererer til at de har fått venner eller bekjente på stedet, men det er samtidig vanskelig for oss i ettertid å kunne spore dette direkte tilbake som en konsekvens av hans/hennes deltakelse i prosjektet.

5.5 OPPSUMMERING

I perioden 2009-2012 har NAV Sogn og Fjordane drevet prosjektet *Ung med mentor*. Kjernen i prosjektet har vært å prøve ut en ordning der ressurspersoner i lokalsamfunnet får en rolle som mentor for unge personer med begrensede sosiale nettverk lokalt, og vansker med å komme inn på det lokale arbeidsmarkedet. De to målgruppene som har vært definert for prosjektet har vært unge med minoritetsbakgrunn og unge tidligere straffedømte. I begge disse gruppene er unge definert som personer opp til 30 år. Prosjektet har vært finansiert med forsøksmidler fra programmet FARVE. Nordlandsforskning har vært evaluator av prosjektet og fulgt prosjektet gjennom denne perioden. Prosjektet, slik det er formulert i prosjektbeskrivelsen til FARVE, har hatt en målsetting om å teste ut til sammen 30 mentoravtaler.

Relativt tidlig i prosjektperioden, etter åtte måneders drift, ble det klart at prosjektet kom i konflikt med andre prioriterte oppgaver internt i fylkeskontoret. Det handler om opprettelsen av NAV-telefonen og etablering av flere lokale NAV-kontor. Prosjektet hadde på dette tidspunktet nylig skiftet prosjektleder. Da prosjektet fikk stopp var det allerede opparbeidet relasjoner til mentorer og menteer som sto mer eller mindre klare til å gå i gang. Da prosjektet kom i gang igjen måtte man begynne dette arbeidet på nytt, siden de fleste av de som var aktuelle i første fase nå var i en annen situasjon enn da man stoppet. Vårt inntrykk utenfra, er at prosjektet også mistet en del av den farten og entusiasmen som man hadde nytt godt av i starten, fordi både potensielle mentorer, menteer og ansatte ved de lokale NAV-kontorene nå var noe mer reservert til å delta.

Etter at prosjektet kom i gang igjen i februar 2010 og frem til prosjektet ble avsluttet i juni 2012 har man etablert til sammen fem mentoravtaler. Dette er betydelig mindre enn opprinnelig planlagt og mulighetene for å høste erfaringer fra det som har foregått er tilsvarende begrenset. Målet i prosjektet er formalisert som «å styrke tilknytninga til arbeidsmarknaden for deltakarane i prosjektet gjennom systematisk bruk av mentorar» og «medverke til at deltakarane gjer meir medvitne val i høve utdanning og arbeid, gjennom betre kjennskap til kva som må til for å nå eigne målsettingar i arbeidslivet og fokus på eigen styrke og moglegheiter». ⁸ Ettersom prosjektet har fått et så lite omfang som det i realiteten har, er det også vanskelig på trekke noen klare slutninger om dette.

⁸ Prosjektbeskrivelse, november 2008.

I de mentor-/menteerelasjonene vi har fått mulighet til å gå nærmere inn i, gir både mentorer og menteer uttrykk for at de har opplevd relasjonen som lærerik og utviklende. I datamaterialet har vi eksempler på at mentoreringen har gitt arbeid, og hjelp/assistanse til en rekke praktiske kunnskaper som trengs for å bo og leve i Norge. Mentorene la i sin tur vekt på at de har lært noe om kulturforskjeller som de ikke hadde vært oppmerksomme på tidligere, og at mentorrollen er noe de har vokst på personlig.

5.6 HVA KAN LÆRES/VIDEREFØRES?

Prosjektet *Ung med mentor* må først og fremst forstås som et pilotprosjekt, eller et forsøk, der man tester ut noe nytt i liten skala. Selv om prosjektet vanskelig kan hevdes å ha nådd sine opprinnelige målsetninger, siden antallet inngåtte avtaler ble betydelig lavere enn opprinnelig prosjektert, er det likevel lærdommer som kan trekkes ut av den aktiviteten som prosjektet har hatt.

- Den mentorordningen som prosjektet *Ung med mentor* har testet ut, basert på frivillig engasjement fra ressurspersoner i lokalsamfunnet, ser ut til å ha et potensial til å fungere. Erfaringene fra de få avtalene som er etablert tyder på at det kan ligge muligheter i dette. Det dreier seg om å gi hjelp/assistanse til å etablerte tilknytning til lokalt arbeidsliv, tilgang til sosial nettverk, kunnskap og oversikt over mulige arbeidsplasser i lokalsamfunnet.
- Erfaringene fra prosjektet tyder imidlertid på at det er en avveining mellom graden av frivillig engasjement og styring. Prosjektet er basert på frivillig og ubetalt innsats fra mentorenes side. En relativt sterk styring av utvelging av mentorer og oppfølging av mentorene har likevel gjort at mentorordningen har fremstått som noe i nærheten av et arbeidsmarkedstiltak. På denne måten har spørsmålet om refusjon av utgifter, reiser og tapt arbeidstid blitt en diskusjon i prosjektet. Refusjon av slike utgifter var ikke lagt inn i prosjektplanen. Det kan være grunn til å vurdere om lignende forsøk i fremtiden bør knyttes opp rundt rammeavtaler med frivillige lag eller organisasjoner, i stede for at NAV selv er tett koblet på selve utvelgelsen av den enkelte mentor. Det bør også vurderes å legge inn et avsnitt i mentoravtalene om hvilke utgifter som refunderes og ikke refunderes.
- Betydningen av kontinuitet og fremdrift bør kunne ses som en viktig erfaring fra prosjektet. I den første fasen av prosjektet så vi at man hadde stor grad av fremdrift og oppslutning lokalt. Etter at prosjektet hadde blitt stående på vent i over et halvt år, ser det ut til at prosjektet har hatt vansker med oppslutning fra potensielle mentorer, menteer og ansatte i de lokale NAV-kontorene. Det er med andre ord god grunn til å tro at prosjektet mistet noe av den viktige tiltroen som var bygd opp i

første fase, da prosjektet ikke kunne innfri de løftene som lå implisitt i første fase. En mulig konklusjon å trekke av dette er at man i komplekse organisasjoner, slik et fylkes NAV-kontor er, ikke bør sette i gang nye forsøksprosjekter før det er overveiende sannsynlig at man vil kunne gjennomføre som planlagt.

REFERANSER

- Anvik, Cecilie Høj, Thomas A. Hansen, Lise Lien, Terje Olsen, Merethe Sollund (2007) *"Kunnskapsstatus for IA-avtalens delmål 2: Rekruttere og beholde personer med redusert funksjonsevne"*. NF-rapport nr. 11/07. Bodø: Nordlandsforskning.
- Bore, Lene, Anne Britt Djuve og Kristian Rose Tronstad (2013) *Etnisk mangfold og likestilling i arbeidslivet. En kunnskapsstatus*. Fafo-rapport 2013:11. Oslo: Fafo.
- Brockbank, Anne og Ian McGill (2012) *Facilitating reflective learning. Coaching, mentoring and supervision*. London: Kogan Page.
- Connor, Mary og Julia Pokora (2012) *Coaching and mentoring at work. Developing effective practice*. Berkshire: McGraw-Hill.
- Gjernes, Trude (2005) *Ny giv - identitetsarbeid eller fritidsaktivitet?* Arbeidsnotat 1001/05. Bodø: Nordlandsforskning.
- Lien, Lise og Terje Olsen (2009) *Like sikkert som snø – arbeidskvalifisering som del av soning*. NF-rapport 6/08. Bodø: Nordlandsforskning.
- Mathiesen, Petter (2011) "Mentorskap på norsk – begrepet og praksisen". I: Kaare Skagen (red.) *Kunnskap og handling i pedagogisk veiledning*. Bergen: Fagbokforlaget.
- NAV (2013) "Utviklingen på arbeidsmarkedet". *Arbeid og velferd* nr. 1, s 3-21.
- NAV Sogn og Fjordane (2009) Prosjektbeskrivelse "Ung med mentor», datert november 2009.
- Passmore, Jonathan, David B. Peterson og Teresa Freire (red.) (2013) *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Ree-Lindstad, Goro (2011) *Kartlegging av mentorordninger i arbeidslivet*. Hamar: Likestillingscenteret.
- Schwandt, Thomas (2004) *Evaluating holistic rehabilitation praxis*. Oslo: Kommuneforlaget.

VEDLEGG: AKTIVITETSPLANER (STANDARDKJEMA)

Ung med mentor - Mentoravtalen



Målet med prosjektet "Ung med mentor" er at mentor og mentee i fellesskap får opna nye dører til det norske samfunn og arbeidsmarknaden. Det er avgjerande at begge partar formulerer eigne forventningar og mål for samarbeidet slik at det etablerast eit solid grunnlag for utvikling og gjensidig læring.

Avtale mellom:

Mentee _____
Mentor _____
Kontaktperson _____

Våre møter skjer i fortrulegheit.

Vi utvekslar ikkje gáver av verdi eller låner kvarandre pengar.

Vi møtes _____ gang(ar) pr. månad. Andre tidsinterval _____

Vi overheld avtaler og kjem til avtalt tid.

Vi kontaktar kvarandre mellom møta på fylgjande måte og hyppigheit:

Det gis tilbakemelding til kontaktperson i NAV etter at mentor og mentee har samarbeida i 2 månader. Mentorforholdet evaluerast etter 6 månader. Kontaktperson i NAV tek initiativ til dette.

Med denne avtale går mentor og mentee inn på følgjande premissar:

Som mentor vil eg:

- Lytta, spørja, guide og vera ein pådrivar
- Vera ein ærleg og fortruleg samtalepart
- Opne dører og visa veg inn i det norske samfunn
- Vise respekt

Som mentee vil eg:

- Arbeide med å avklare eigne mål og behov og drøfte dei med mentor
- Spørja, lytta og vera open for mentor sine forslag
- Vera ein ærleg og fortruleg samtalepart
- Vise respekt

Mentees mål og delmål:

Vi anbefalar at mentor og mentee i fellesskap formulerer konkrete mål og delmål. Vegene kan bli meir oversiktleg ved at ein set opp mål ein skal fokusera på som kan justerast etter behov:

1.
2.
3.
4.
5.

Oppseiing

Vi er einige om at denne mentorrelasjonen kan avbrytast dersom det av ein eller anna grunn er aktuelt for den eine eller for begge partar. Hugs å meddela oppseiing av avtalen for kontaktperson i NAV.

Dato: _____

Mentor: _____

Mentee: _____

