



Minerva



Utvärderingsrapport 2011

Følgeforskning på «MiA – Mangfaldskompetens i foretagen ger ökad konkurrensförmåga»

Av Anne Juberg

- U





Samfunnsforskning AS

Rapport

TITTEL

Utvärderingsrapport 2011
Følgforskning på
«MiA – Mångfaldskompetens i företagen ger ökad
konkurrensförmåga»

Postadresse: NTNU Dragvoll
7491 Trondheim

Besøksadresse:

Telefon: 73 59 63 00
Telefaks: 73 59 66 24

E-post: kontakt@samfunn.ntnu.no
Web.: www.ntnusamfunnsforskning.no

Foretaksnr. NO 986 243 836 MVA

FORFATTER(E)

Anne Juberg og Edgar Marthinsen

Samarbeidspartnere i bidragsforskning

Stifelsen Minerva, Trondheim kommune

RAPPORT	GRADERING	OPPDRAKSGIVERS REF.	
2011	åpen		
	ISBN	PROSJEKTNR.	ANTALL SIDER OG BILAG
	978-82-7570-255-3		94
PRIS (eksl. porto og ekspedisjonskostninger)	PROSJEKTLEDER (NAVN, SIGN.)	KVALITETSSIKRET AV (NAVN, SIGN.)	
Selges av Minerva	Edgar Marthinsen	Heidi Pedersen	

SAMMENDRAG

Følgforskningen har hatt dette fokuset, med prinsippene ovenfor som bakgrunn:

- Metode – og modellutviklingen i prosjektet: Hvordan kompetansen som mentornettverk/mentorprogram formidler til deltakerne bidrar til at deltakerne får et arbeid på eget kompetansenivå,
- Kompetansen som mentorene får og hvordan den gagnar dem selv og bedriftene (f.eks. i form av kunnskap om mentorskap og økt konkurransefortrinn).

I Kapittel II presenteres arbeidsmåtene og idégrunnlaget i prosjektet MiA i lys av forsknings- og annen litteratur om mentorskap. Deretter presenteres definisjoner av de mest sentrale begrepene. Kap III handler om prinsipper og arbeidsmåter i MiA i lys av arbeidsmarkedssituasjonen i regionen, aktuelle politiske dokumenter, forskningslitteratur og teori. I kapittel IV beskrives og diskuteres metodebruken i følgeforskningsprosessen, og kapittel V inneholder presentasjon og diskusjon av trender i materialet. I Kapittel VI blir trådene trukket sammen i en konklusjon.

STIKKORD	NORSK	ENGELSK
	Mentorer i arbeidslivet	
	Sosialt arbeid	

Forord

Følgforskning rettet mot prosjektet MiA (Mangfold i Arbeidslivet) innenfor Interreg Sverige-Norge, med prosjekt-tittelen "Mangfoldskompetanse i bedriftene gir økt konkurranse-evne" har pågått i fra høsten 2009 til høsten 2011. MiA har vært et samarbeid mellom to ulike organisasjoner: Trondheim kommune ved henholdsvis enheten Arbeid og Kompetanse og Enhet for Voksenopplæring og Stiftelsen Minerva i Falun, som er et regionalt kunnskapssentrum for idé og kompetanseutvikling i Dalarna, Sverige. Prosjektet har vært rettet mot langtids arbeidsløse, deres inkludering på arbeidsmarkedet og det utbyttet for bedriftene dette representerer.

HUSK (Høgskole- og universitetssosialkontor) i Midt Norge kom inn i *MiA – Mangfoldskompetens i företagen ger ökad konkurrensförmåga* gjennom sitt samarbeid med Arbeid og Kompetanse i Trondheim kommune. Avtale om støtte fra MiA skulle bidra til å gi bedre tilbakemelding ved å delta i å samle erfaringer, bidra til å analysere disse og skrive sluttrapport fra forsøket. HUSK Midt-Norge var ett av fire femårige forsøk med nye samarbeidsformer mellom forskning, utdanning, praksis og brukere. Hensikten med forsøket var å bidra til å bedre kvaliteten på tjenester til brukere av sosiale tjenester i NAV. Arbeidet med MiA har for HUSK gått inn i vårt fokus på samarbeid mellom forskning, praksis og brukere og forskningsstøttet praksisutvikling.

En lang rekke personer og organisasjoner har stilt velvillig opp og bidratt på ulike måter til denne rapporten, så som deltakere i MiA, privat og offentlig ansatte i prosjektets organisatoriske omland, representanter fra Trondheim kommune, Länsstyrelsen i Dalarna, Rådgivingsbedriften Almi og Arbetsförmedlingen i Falun og NAV. Det rettes en varm takk til alle disse for innsikten de har gitt i de kvalitetene som innsatsen i MiA representerer. Vi takker også Heidi Pedersen for å ha foretatt den aller siste språkkontrollen av rapporten.

HUSK har samarbeidet tett med prosjektdriverne Marianne Lundberg, Kristina Nasenius, Arve-Henning Solvang og Jessica Malmberg om både tilrettelegging av datainnsamling og ikke minst utforming av rapporten. Prosjektdriverne har bidratt med innsikt, kunnskaper, overbærenhet, motforestillinger og tips til relevant litteratur, og det har vært svært lærerikt og inspirerende å arbeide med denne gruppen av dyktige fagfolk.

HUSK Midt-Norge og NTNU Samfunnsforskning AS leverer med dette over sin rapport i henhold til avtale og MiA står fritt til å benytte denne og utdrag av den i sitt videre arbeid.

Følgforskningen har vært veiledet av Edgar Marthinsen. Rapporten er utarbeidet av Anne Juberg.

NTNU Samfunnsforskning AS
Trondheim desember 2011

Anne Juberg,
Cand. Polit.
Forsker HUSK Midt Norge
Phd-kandidat i helsevitenskap, NTNU

Edgar Marthinsen, Professor
Leder i HUSK Midt-Norge

Sammendrag

Prosjektet som denne rapporten handler om, *MiA (Mangfold i Arbeidslivet): "Mangfoldskompetanse i bedriftene gir økt konkurranseevne"*, hører til innenfor EU-programmet "Interreg Norge/ Sverige". MiA er resultatet av et samarbeid mellom to tiltak: Det ene er Stiftelsen Minervas mentorprogram for arbeidssøkende innvandrede kvinner med akademisk utdanning. Dette tiltaket har forankring i Dalarna, Sverige. Det andre tiltaket er Mentornettverk, som har vært drevet av Trondheim kommune, Norge. Mentornettverk har som sin målgruppe hatt arbeidssøkere som av ulike årsaker har vært uten arbeid i mer enn 6 mnd. Målgruppen omfatter både menn og kvinner, etnisk norske og utenlandskfødte. Ulikheter mellom tiltakene når det gjelder utforming og målgrupper var forutsatt å gi gjensidig læringsutbytte i det felles prosjektet.

MiA er delvis finansiert av EU-og IR-midler (se Interreg Norge/ Sverige 2011). Arbeidsförmedlingen i Falun/ Borlänge, Trondheim kommune og Stiftelsen Minerva har i tillegg bidratt til finansieringen.

Prosjektet har hatt som mål å raskest mulig legge til rette for at innvandrede arbeidssøkere og langtidsledige får et arbeid der de fullt ut kan unytte sin kompetanse. Prosjektet var imidlertid også ment å gi arbeidslivet mulighet til å rekruttere arbeidskraft av en type som kan gi bedriftene økt kompetanse og økt konkurranseevne. Prosjektet hører til i kategorien "økonomisk vekst" innenfor Interreg¹

Med bakgrunn i relevant litteratur på området ser det ut til at det særlig er 4 områder som er viktige i et prosjekt med de målsettingene MiA har:

At prosjektet motvirker tendenser til overkvalifisering og innelåsing i bestemte typer stillinger.

At prosjektet forholder seg til de krav til arbeidssøkerkompetanse som gjelder på et arbeidsmarked preget av global økonomi.

At det gis rik anledning for arbeidssøkerne til å opprette kontakt med uformelle yrkesrelaterte nettverk.

At prosjektet befinner seg i skjæringspunktet mellom arbeidssøkernes interesser og nærings- og samfunnsinteresser.

¹ <http://www.interreg-sverige-norge.com>

EU-programmet Interreg Sverige-Norge ingår i det nya målet "Territoriellt samarbete" som ska stärka samarbete över gränser i EU och angränsande länder. Målet bygger på det tidigare gemenskapsinitiativet Interreg. Det finns tre former av samarbeten inom Territoriellt samarbete: gränsöverskridande samarbete, transnationellt samarbete och interregionalt samarbete. Interreg Sverige-Norge är ett gränsöverskridande samarbete. Sverige-Norge-programmet stödjer projektverksamhet mellan länderna för att stärka regionens attraktivitet och konkurrenskraft. (...) Programmet ska stärka innovativa projekt, kunskapshöjning och konkurrenskraft inom näringsliv, teknik och samhällsutveckling. Den ekonomiska tillväxten ska främjas genom satsningar på infrastruktur och undanröjande av gränshinder. Den attraktiva livsmiljön ska förstärkas genom att skapa en region där människor vill bo, verka och vistas.

Følgforskningen har hatt dette fokuset, med prinsippene ovenfor som bakgrunn:

- Metode – og modellutviklingen i prosjektet: Hvordan kompetansen som mentornettverk/mentorprogram formidler til deltakerne bidrar til at deltakerne får et arbeid på eget kompetansenivå,
- Kompetansen som mentorene får og hvordan den gagnar dem selv og bedriftene (f.eks. i form av kunnskap om mentorskap og økt konkurransefortrinn).

Pr. 30. september 2011 hadde de aller fleste prosjektdeltakerne nådd målet om relevant arbeid, hvilket tyder på at prosjektet har maktet å forholde seg til de beskrevne fordringene. 82 deltakere hadde gjennomført eller var i ferd med å gjennomføre sitt mentorløp. Hvis vi regner med 8 deltakere som ennå ikke hadde avsluttet sitt mentorløp på registreringstidspunktet har 67 av de 82 oppnådd målsettingen sin. Det er uten tvil et godt resultat. Samfunnsøkonomisk har den økte deltakelsen i arbeidslivet stor effekt. Deltakerne kommer raskere i adekvat arbeid, og delvis også i bedre lønnet arbeid enn de ville gjort gjennom de ordinære arbeidsformidlingssystemene alene.

Et sentralt metodisk element når det gjelder å medvirke til at deltakerne får et relevant arbeid på eget kvalifikasjonsnivå er bruk av yrkesspesifikke mentorer og deres yrkesmessige nettverk som virkemiddel i deltakernes arbeidssøkerprosess. I MiA gjøres det imidlertid bruk av flere andre virkemidler i tillegg overfor de arbeidssøkende deltakerne. Disse virkemidlene er nærmere beskrevet i kapittel 2 om mentorskap.

Resultatene i den delen av prosjektet som er rettet mot å tilføre mentorene en kompetanse av den typen som får effekt både for dem selv og for bedriftene de kommer fra, for eksempel i form av økt konkurransevne, er imidlertid vanskeligere å beskrive med rene tall, ikke minst fordi det dreier seg om en resultattype som krever mer langsiktige prosesser for å gi tallmessige utslag av en viss størrelse. Det er en ambisiøs, men ikke urealistisk målsetting det dreier seg om.

De metodene som prosjektet har gjort bruk av for å nå målsettingen om å tilføre mentorer og bedrifters kompetanse de har nytte av virker kvalifiserte og relevante. Metodikken i prosjektet er i alle deler basert på moderne teori, resultater fra forskning og prosjektdriverens erfarings- og kompetansegrunnlag. Prosjektets evne til å ta til seg strømninger i tiden må berømmes.

Det at resultatene på dette området virker litt mer diffuse på utenforstående enn resultatene av prosjektinnsatsen som er rettet mot at arbeidssøkerne skal få relevant arbeid betyr ikke at prosjektet har mislyktes på dette området. Tvert i mot.

Det blir systematisk tilrettelagt både for formell undervisning og en type kompetanseutvikling som skjer i en-til-en-kontakter mellom de ulike aktørgruppene i løpet av prosjektperioden. I tillegg til den innsikten som møtet med arbeidssøkerne gir mentorene om hvilken verdifull ubrukt ressurs de representerer møter mentorene også nøkkelpersoner fra andre bransjer. Ikke minst ser det ut til å ha stor verdi at mentorer ofte sitter i strategisk viktige stillinger innen sine bransjer. De holdningsendringene som erfaringsmessig oppstår i slike grenseoverskridende møter mellom folk som ellers ikke ville ha truffet hverandre fører erfaringsmessig til at både bedriftenes og hele regionens rekrutteringspolitikk blir mer systematisk rettet mot mangfold. Dermed øker også sannsynligheten for innovasjon. Den relasjonelle

effekten mötene har er sannsynligvis vel så viktig som offentlige pålegg på området, selv om dette er faktorer som må samvirke for å få effekt. Eksempler er da også gitt i datadelen på at arbeidssøkere som har deltatt i MiA har tilført sin bedrift, sin kommune eller region særskilt kompetanse og en type handlekraft som har ført til endringer i praksis. Fortsatt ser det imidlertid ut til at næringslivet i regionen har et stykke igjen før det blir fullt ut klar over hvilke ressurser deltakergruppene representerer. I alle fall ser dette ut til å gjelde visse bransjer. Både tidsfaktoren og bevissthet fra statlig og regionalt hold omkring viktigheten av innsatser som den MiA representerer vil være viktig i fremtiden.

Regionen står overfor store oppgaver som følge av nært forestående demografiske endringer og da vil den type verdiskaping som arbeidssøkerne i prosjektet tilfører virksomhetene være alfa og omega.



Innhold

<i>I) Presentasjon av prosjektet og følgeforskningens fokus.....</i>	<i>8</i>
1.1. Om MiA.....	8
1.2: Målsettinger i MiA – prosjektet	9
1.3: Bakgrunnen for følgeforskningsoppdraget og følgeforskningsfokus.....	9
1.3: Rapportens formål	10
1.4: Rapportens struktur.....	10
<i>II) Presentasjon av arbeidsmåtene i MiA – praksis og idé- plattform</i>	<i>11</i>
2.1.: Om mentorskap.....	11
2.1. 1: Om begrepet mentorskap i MiA	11
2.1.2: Stiftelsen Minervas mentorprogram.....	11
2.1.3: Mentornettverk	14
2.1. 4: Metodiske likheter og forskjeller mellom Minervas mentorprogram og Mentornettverk.....	16
2.1.5: Internasjonalt engasjement.....	17
2.2: Praksis i MiA sett i forhold til forskning og annen skriving om mentorskap.....	17
2.2.1: Formelt, tilrettelagt mentorskap vs. andre former	18
2.2.2: Betydningen av å benytte flere virkemidler samtidig	19
2.2.3: Mentorskapets ideologiske forankring i MiA.....	20
2.2.4: Mentee/ adept – kompetanse	21
2.2.5: Mentorkompetanse	22
2.2.6: Mangfoldskompetanse	23
2.2.7: Idégrunnet for innsatsen rettet mot den enkelte adept/mentee	25
<i>III): Prosjektet MiA i lys av situasjonen på arbeidsmarkedet, politiske føringer, forskningslitteratur og teori</i>	<i>27</i>
3. 1: Om situasjonen på arbeidsmarkedet i Dalarna og Sør- Trøndelag	27
3.2. Arbeidssøkernes posisjon på arbeidsmarkedet i de to landene	28
3.2.1: Aktuelle politiske føringer i Norge og Sverige	28
3.2.2: Arbeidslivsrelaterte hoved problemstillinger i forhold til innvandrede arbeidssøkere.....	29
3.2.3:Overkvalifisering og innelåsing.....	29
3.2.4: Faktorer som påvirker overkvalifisering og innelåsing.....	29

3.2.5: Tiltak som motvirker overkvalifisering og innelåsing	30
3.2.6: Veier ut av arbeidsledighet for ikke-innvandrere i MiA	32
3.3: Virkningene av en global økonomi for arbeidsliv og arbeidssøkere.....	34
3.3.1: Global økonomi, arbeidsmarked og bedriftsledelse.....	34
3.3.2: Betydningen av mangfold for næringslivet	35
3.3.3: Virkningene av en global økonomi på arbeidssøkerne	36
3.3.4: Mangfold og diskriminering i lys av konjunktursvingninger	38
3.4: Uformelle, yrkesrelaterte nettverk som virkemiddel i jobbsøking.....	39
3.4.1: Om utviklingen i bruk av uformelle yrkesrelaterte nettverk.....	39
3.4.2: Sosial kapital	40
3.4.3: Svake og sterke bånd mellom næringsliv, lokalsamfunnet og arbeidssøkere	41
<i>IV): Metodiske betraktninger i følgeforskningen i MiA.....</i>	<i>42</i>
4.1.: Generelt om følgeforskningsprosessen	42
4.2: Hvordan data har blitt produsert	42
4.3: Noen metodiske refleksjoner	43
4.4.: Data-analyse	45
<i>v) Foreliggende empiri.....</i>	<i>46</i>
5.1.: Typer av data:	46
5.3: Presentasjon av trender i den delen av datamaterialet som gjelder arbeidssøkere	47
5.3.1: Forholdet mellom arbeidsmåtene i MiA og deltakernes inkludering på arbeidsmarkedet	47
5.3.2: Deltakernes posisjon ved oppstart i prosjektet	48
5.3.3: Klassiske utfordringer for arbeidssøkerne.....	49
5.3.4: Problemstillinger knyttet til utvelgelse av deltakere.....	50
5.3.6: Kommentar til tallene.....	55
5.3.7: Prosjektet motvirker overkvalifisering og innelåsing for innvandrede deltakere med akademisk utdanning og andre arbeidssøkere	56
5.3.8: Prosjektet gir rom for bruk av flere typer virkemidler som ser ut til å påskynde kvalifiseringsprosessen når de opptrer samtidig	57
5.3.9: Prosjektet legger opp til individuell tilrettelegging:.....	60
5.3.10: Prosjektet vektlegger og gir rom for individuell tilrettelegging.....	62
5.3.11: Prosjektet balanserer mellom hensynet til "marketability" og hensynet til autensitet.....	63

5.3.12: Prosjektet legger til rette for investering i uformelle nettverk.....	65
5.4: Trender i den delen av datamaterialet som gjelder mentorenes og bedriftenes økte kompetanse og utbytte.....	66
5.4.1.: Prosjektet bidrar gjennom mentorskap og økt mentorkompetanse til økt syn for mangfoldskompetanse i bedriftene	68
5.4.2: Prosjektet legger gjennom mentorskap til rette for styrking av "svake bånd" innen næringslivet.....	71
5.4.3: Lønnsomhet eller kompetansebrist?	73
VI: Oppsummering og konklusjon:.....	75
6.1: Diskusjon av måloppnåelsen i prosjektet.....	75
6.1.2: Helhetstenkning	78
6.1.3: Balanse mellom tilpasningskrav og selv-realiseringsutfordringer	78
6.1.4: Vektlegging av yrkesrelaterte nettverk som en rekrutteringskanal inn mot arbeidslivet	79
6.1.5: Individuell tilrettelegging.....	79
6.1.6: Nært samarbeid med andre instanser.....	79
6.1.7: Bruk av mentorer som sitter i nøkkelstillinger innenfor arbeids- og næringsliv	80
6.1.8: Vekt på komplettering av tidligere utdanning	80
6.2.: Konklusjon.....	80
Mer om noen sentrale begreper	82
Litteratur	84

I) Presentasjon av prosjektet og følgeforskningens fokus

1.1. Om MiA

Prosjektet MiA består av 2 separate men idémessig beslektede tiltak: Det ene er Stiftelsen Minervas mentorprogram for arbeidssøkende innvandrede kvinner med høy utdanning. Dette tiltaket har forankring i Dalarna, Sverige. Det andre tiltaket er Mentornettverk som drives av Trondheim kommune, Norge. Mentornettverk retter seg mot arbeidssøkere som har vært ledige i mer enn 6 måneder. Mentornettverk s tilbud omfatter både menn og kvinner, etnisk norske og utenlandskfødte.

I møter med HUSK MN ble samarbeidet drøftet ut frø følgende premisser: *Følgeforskningen skal utføres i løpet av 2009 og fram til juni 2011 innen en ramme på kr 225.000 norske kroner, bevilget fra Interreg - Sverige Norge, som utbetales ved kontraktinngåelsen. Forskningen vil gjennomføres ved hjelp av systematisering av tilgjengelig materiale i Mentor og Minerva, ved intervju, fokusgrupper og deltakelse i evalueringsmøter og planlegging i Norge og Sverige. Kontraktsbeløpet vil dekke prosjektutgifter og lønn til refusjon av frikjøp for ansatte ved HIST som er tillknyttet HUSK prosjektet. Forskningen vil gi feedback til Mentorprogrammet og Minerva gjennom gjensidig utveksling av kunnskap i samarbeidsprosessen. Prosjektet vil munne ut i en rapport som skal ferdigstilles innen utgangen av desember 2011.*

Prosjektet var tildelt midler (Beslut om EG- medel av 12.12.2008) fra det europeiske regionutviklingsprogrammet Interreg Sverige-Norge. Interreg Sverige-Norge er en del av et større territorielt samarbeid innenfor EU som blant annet har som formål å styrke samarbeid over grenser innen EU og mellom EU og tilgrensende land.

Vilkårene som ble satt til MiA fra Interregs side for tildeling av midler var følgende:

Dokumentasjon og formalisering av metoder og modeller som benyttes i prosjektet for etablering av mentorskap og integrering av innvandrere og andre arbeidssøkere. Metodene skulle også beskrives ved informasjonsspredning om prosjektet.

Dokumentasjon av metodeutviklingen i prosjektet. Det skulle framgå av dokumentasjonen om metodene er relevante i forhold til målet med prosjektet.

Prosjektet skulle også orientere seg om erfaringer som er gjort i ulike mentor – prosjekter i Europa og sikre validering av egne deltakere.

Prosjektet MiA er et såkalt grenseløst samarbeid (jfr. Interreg Sverige-Norge 2011) mellom Dalarna region og Trøndelagsregionen. Et overordnet mål med denne type grenseoverskridende prosjekter innen bestemte regioner er å styrke regionens attraktivitet og konkurransekraft. Måter Interreg ser for seg at dette kan oppnås på er at prosjektet leder til samhandling og synergieffekter innenfor nærings- og arbeidsliv på begge sider av riksgrensen.

Geografisk hører prosjektet dermed hjemme i begge de regionene som i Interreg- sammenheng betegnes som "Inre Skandinavien" og "Nordens Gröna Bälte".

Tematisk er MiA i Interregssammenheng definert å høre hjemme innenfor området "Økonomisk tillväxt".

1.2: Målsettinger i MiA – prosjektet

I brosjyren "MiA: Mangfoldskompetens i företagen ger ökad konkurrensförmåga/ Mangfoldskompetanse i bedriftene gir økt konkurransevne" er prosjektmålsettingene gjengitt slik:

- Ett aktivt, bestående och utvecklande samarbete mellan Stiftelsen Minerva och Dalarna som region och Trondheim kommune i Sør – Trøndelag.
- Att utveckla gemensamma framgångsrika metoder för invandrade arbetssökande kvinnor och män och marginaliserade personer utanför arbetsmarknaden.
- Att deltagarna i mentorprogram och mentornettverk får ny värdefull kompetens och att de får ett arbete.
- Att mentorerna får påfyllnad av kunskap om mentorskap som ger dem och företagen höjd kompetens och bättre konkurrensförmåga. Och att mentorerna i projektet tillägnar sig speciell kompetens i folkhälsa, mångfald, miljö och jämställdhet.
- Att de nya metoderna som utarbetas i projektet blir etablerade i de båda länen och på sikt sprids till övriga regioner i Norge, Sverige och EU. (fra søknad fra prosjektledelsen til Interreg om midler fra 2008).

1. 3: Bakgrunnen for følgeforskningsoppdraget og følgeforskningsfokus

Etter forhandlinger ble det inngått avtale om følgeforskning av MiA med HUSK Midt Norge ved NTNU Samfunnsforskning AS. HUSK Midt Norge medvirket til søknad om midler fra Interreg Norge Sverige ved et vedlegg datert 120908. Kontrakt mellom HUSK Midt Norge ved NTNU Samfunnsforskning A/S, den daværende enheten Arbeid og Kompetanse i Trondheim kommune og stiftelsen Minerva ble inngått høsten 2009. Dataproduksjonen i prosjektet har i hovedsak foregått i tidsrommet november 2009 - juni 2011.

Som forutsatt i beslutningen om EU-midler har alle prosjektmål nevnt i søknaden vært gjenstand for vurderinger. HUSK Midt-Norge har i denne rapporten tillatt seg å ha hovedfokus på følgende forhold:

- Metode- og modellutviklingen i prosjektet: Hvordan kompetansen som mentornettverk / mentorprogram formidler til deltakerne bidrar til at deltakerne får et arbeid på eget kompetansenivå.
- Kompetansen som mentorene får og hvordan den gagnar dem selv og bedriftene (f.eks. i form av kunnskap om mentorskap og økt konkurransefortrinn).
- Vurdering av forhold knyttet til de andre målsettingene og tallmessig dokumentasjon som framkommer i de løpende rapportene fra prosjektet til Interreg.

Når det gjelder det som følgeforskningen har hatt fokus på, foreligger det flest tilgjengelige data om den kompetansen arbeidssøkerne får og hvordan denne bidrar til å finne arbeid på eget kompetansenivå.

Følgende spørsmål har styrt innhenting av data og analyseprosessen:

- I hvilken grad og på hvilken måte bidrar arbeidsmåtene i prosjektet til inkludering av deltakere på arbeidsmarkedet?

- I hvilken grad og på hvilken måte er arbeidsmåtene i prosjektet i overensstemmelsene med overordnede politiske intensjoner i de to landene? Dette spørsmålet har utgangspunkt i den vekten på forholdet mellom mangfold og tilvekst som er uttrykt i Dalastrategin "Med förenade krafter 2012" (Region Dalarna 2006) og i Fylkesplan for Trøndelag 2009-2012 (Mid-Norway 2009).
- I hvilken grad og på hvilken måte bidrar arbeidsmåtene i prosjektet til mentorers og bedrifters utbytte i prosjektet?
- I hvilken grad og hvordan er arbeidsmåtene i prosjektet i overensstemmelse med aktuell forskningslitteratur og teori?

1.3: Rapportens formål

I "Beslut om EG-medel" fra desember 2008 forutsettes det at metoder og modeller som brukes i prosjektet formaliseres og dokumenteres. Det skal legges særlig vekt på beskrivelser av metodenes relevans i forhold til de konkrete prosjektmålene som er skissert i søknaden om midler. Prosjektets vellykkethet vil ifølge vedtaket være avhengig av om innsatsen har vært relevant i forhold til de målsettinger som er beskrevet. Nærmere begrensninger er imidlertid ikke satt.

Et mer spesifikt formål er uttrykt i nevnte kontrakt mellom HUSK Midt- Norge, Stiftelsen Minerva og Trondheim kommune fra 2009. Her beskrives målet med følgeforskningen som det *å systematisere allerede tilgjengelig materiale i prosjektet og å fange opp eventuelle nye data generert ved konferanser, seminarer, enkeltintervjuer, fokusgrupper, evaluerings- og planleggingsmøter*. Hensikten fra HUSK Midt-Norges side har dermed ikke vært prosjektevaluering i klassisk forstand, men å beskrive hvordan det jobbes i prosjektet i forhold til gitte forskningsspørsmål, politiske strømninger og annen relevant litteratur og teori. Det har også vært tanken å se den formen for oppfølging av arbeidssøkere som MiA representerer i lys av øvrig arbeidsrettet oppfølging av arbeidssøkere i sosialtjenesten og NAV.

En fagvitenskapelig artikkel som spesielt drøfter betydningen av tilrettelagt mentorskap som supplement til sosial- og velferdsarbeideres innsats i NAV er under utarbeidelse, på basis av data som er generert i prosjektet.

1.4: Rapportens struktur

I Kapittel II presenteres arbeidsmåtene og idégrunnlaget i prosjektet MiA i lys av forsknings- og annen litteratur om mentorskap. Deretter presenteres definisjoner av de mest sentrale begrepene. Kap III handler om prinsipper og arbeidsmåter i MiA i lys av arbeidsmarkedssituasjonen i regionen, aktuelle politiske dokumenter, forskningslitteratur og teori. I kapittel IV beskrives og diskuteres metodebruken i følgeforskningsprosessen, og kapittel V inneholder presentasjon og diskusjon av trender i materialet. I Kapittel VI blir trådene trukket sammen i en konklusjon. Sist har vi satt inn en presisering av noen begreper som anvendes utover i denne rapporten.

II) Presentasjon av arbeidsmåtene i MiA: Praksis og idé-plattform

2.1.: Om mentorskap

2.1. 1: Om begrepet mentorskap i MiA

Følgende er sagt om selve grunnprinsippet for mentorskap:

“Mentorskap anses äga rum när någon med erfarenhet, kunskap, kompetens och/eller visdom lämnar sin klokhets via samtal med den som inte har samma omfattande erfarenhet” (Steinberg 2004:13).

Johnson (2003) viser til at forventninger om høy grad av initiativ fra mentee/adept sin side ligger til grunn for de fleste praksiser som innebærer bruk av mentor. Dermed skiller forholdet mentor-mentee seg både fra forholdet mellom veileder og veiland (Johnson op cit) og fra det konvensjonelle forholdet mellom lærer og elev (Psimi & Ioannides 2005). Følgforskere har fått bred innsikt i hva slags dynamikk og struktur selve mentorskapet innebærer i løpet av følgeforskningsperioden. Denne dynamikken ser ut til å være noe av selve grunnforutsetningen for oppnåelse av målsettinger i prosjektet. Likevel innebærer mentorskap i MiA mye mer enn det som vanligvis er beskrevet i litteraturen om mentorskap. Fokus i denne rapporten har først og fremst vært på betydningen av de tiltakene og virkemidlene som *kompletterer* selve forholdet mellom mentee/ adept og mentor og som i tillegg gjenspeiler prosjektets intensjon om et samfunnsengasjement.

2.1.2: Stiftelsen Minervas mentorprogram

Stiftelsen Minerva beskriver organisasjonen slik:

Stiftelsen Minerva är ett regionalt kunskapscentrum för idé- och kompetensutveckling för kvinnor och män i Dalarna. Stiftarna har förankring inom fackliga, politiska, och offentliga organisationer samt representanter för små och stora företag.

Verksamheten ska påverkas av kvinnors och mäns gemensamma syn på ledarskap, tillväxt och utveckling i arbetslivet. Målet är en jämställd arbetsmarknad där lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter råder. Minerva ser också till den helhet som utgörs av att alla har rätt till en plats i arbetslivet oavsett kön, ålder, etniskt ursprung, funktionshinder eller sexuell läggning.

Sedan 1992 har Minerva bedrivit lokala, nationella och internationella projekt med inriktning mot ledarskap, tillväxt och utveckling. Deltagare i projekten har varit företag och organisationer i regionen samt företag och organisationer i EU. Projekten har varit förankrade på arbetsmarknaden, både i näringslivet och offentlig sektor samt i länsorganen och fackförningarna.

Exempel på kunder och projektpartners i regionen är Länsstyrelsen, Region Dalarna, Vägverket, Länsarbetsnämnden, Arbetsförmedlingar, Kommuner, Landstinget Dalarna,

Företagarna, Näringslivet Falun Borlänge, Proffice, Folkuniversitetet, flera privata företag inom omsorg, miljö och produktion.

I länets arbete med Regionalt Utvecklingsprogram bidrar Minerva med kunskap främst inom genus och jämställdhet.

I flera av EU-projekten har Minerva varit projektägare. Minerva har gedigen erfarenhet av att driva EU-projekt sedan 1994, med allt vad de innebär av koordinering, ekonomi, administration och spridning.

Exempel på EU-program som Minerva bedrivit projekt inom: Strukturfonderna, Europeiska Socialfonden, utbildning och livslångt lärande bl.a. Leonardo da Vinci.” (Stiftelsen Minerva, 2011)



Figur 1: Komponentene i Minervas mentorprogram for arbeidssøkende.

Stiftelsen Minervas arbeidssøkende deltakere (som Minerva kaller adepter) er kvinner i alderen 18 – 60 år med akademisk utdanning. Programmet pågår i 1 år, med felles opptak og omfatter ca 15 deltakere pr gang. De arbeidssøkerne som ønsker å delta i Stiftelsen Minervas program melder sin interesse skriftlig. Gjennom intervjuer av aktuelle søkere siles de endelige deltakerne ut på bakgrunn av språknivå, motivasjon, yrkesbakgrunn m.v.

Utvalget av deltakere skjer i samarbeid med Arbeidsformidlingen i Dalarna. For arbeidsformidlingen betyr programmet "det extra stöd som Arbeidsformidlingen har svært att ge", som en representant for arbeidsformidlingen i Dalarna uttrykte det i et intervju. Representanter fra andre regionale organisasjoner og aktuelle kommuner deltar som bidragsytere i selve programmet, i egenskap av forelesere m.v.

Strukturen i Minervas mentorprogram bygger på resultater fra og utvikling av tidligere prosjekter rettet mot en rekke ulike målgrupper. Hvert program tilpasses imidlertid den enkelte målgruppen.

Hver deltaker matches med en mentor fra ønsket bransje. Mange fra ledersjiktet innenfor privat næringsliv og offentlige institusjoner rekrutteres som mentor. Mentor-adept-parene får i tillegg til løpende råd og veiledning fra programansvarlig anledning til å justere kursen gjennom et felles seminar for både adepter og mentorer midtveis i programperioden. Tilsvarende seminarer holdes ved oppstart og avslutning.

I tillegg gjennomføres ukentlige seminarer for adeptene som på ulike måter er rettet mot å gi innblikk i svensk arbeidsliv og kultur og som bidrar til at adepten får overblikk over arbeidsmarkedet, hva som skal til for å få godkjent tidligere utdanning, hvordan en bør innrette seg og presentere seg, mv. Regelmessig jobb-coaching av hver enkelt adept inngår også for at den enkelte skal kunne ha fokus på egne arbeidslivsmålsettinger i tillegg til de mer generelt orienterte innslagene på seminarene. Ved behov blir det også formidlet kontakt mellom adepter og rådgivere av ulikt slag, for eksempel etableringsrådgivere. Det blir også gitt konkrete råd om hvor en skal henvende seg med hensyn til godkjenning eller komplettering av tidligere utdanning.

Kontakt med arbeidslivsrepresentanter og forståelse for arbeidslivets krav innenfor aktuelle bransjer får adeptene først og fremst gjennom sin mentor, forelesere fra arbeidslivet og gjennom praksis og studiebesøk i ulike bedrifter. Minerva skaffer praksisplass for dem som trenger det slik at deltakere uten slik erfaring har noe konkret å knytte innholdet i arbeidslivsundervisningen til. Praksisutplasseringen regnes som et viktig ekstra tilskudd til spekteret av øvrige virkemidler innenfor programmet fordi det bidrar til å få vist seg fram, prøvd seg ut i arbeidslivet og knyttet kontakter.

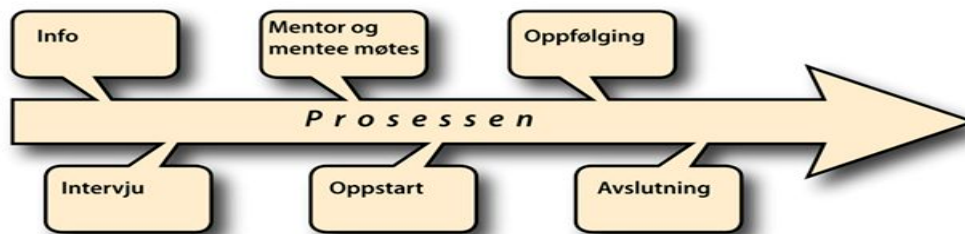
Adeptene får på de ukentlige seminarene anledning til å bli godt kjent og til å drøfte felles anliggender i tillegg til den kontakten de har med sin mentor og prosjektlederen. Individuell støtte, gruppedynamikk og gruppeprosesser blir derfor også et viktig virkemiddel på veien mot høvelig arbeid. Tidligere adepter som har hatt vellykkede karrierer etter at de selv var med i programmet bidrar med innlegg på de ukentlige seminarene. Slik legger en til rette for å formidle håp til deltakerne på en konkret måte. Mentorer brukes også i undervisnings-sammenheng for å gi adeptene innblikk i sine bransjer. I kjølvannet av hver programgjennomføring dannes det dermed stadig nye nettverk av kontakter både innenfor mentor- og adeptgrupper og på tvers av disse. Prosjektdriverne har i muntlige oppsummeringer av erfaringer med inneværende prosjekt understreket at for at den skjulte ressursen som deltakergruppen representerer skal utnyttes bedre så har *"utbildning om svenskt arbetsliv, platsansökan, kontakter med företag, nätverk, mentorskap och praktik "* vist seg å være verdifulle tiltak. En føyer imidlertid til at *"det viktigaste har visat sig vara att ingå i ett sammanhang och där få utvecklas som människa och stärka sin självkänsla. "*

På eget initiativ velger noen adepter også å delta i ulike typer frivillig arbeid som de fortrinnsvis blir kjent med gjennom Minervas program, så som kritesenter, vennskapsforening, mv. Ny kompetanse og en ekstra mulighet for inkludering i yrkesrelaterte nettverk oppstår også gjennom dette og kan ha betydning for arbeidslivsinkludering.

2.1.3: Mentornettverk

Mentornettverk oppsto i 2006 innenfor enheten Arbeid og Kompetanse i Trondheim kommune (AK). Initiativet til AK kom fra det daværende Sosial og helsedirektoratet, som et resultat av den nasjonale satsningen "Tettere individuell oppfølging". Mentornettverk beskriver arbeidsmåten sin slik:

"I Mentornettverk kobler vi arbeidssøkere med yrkespersoner innenfor den bransjen arbeidssøkeren har kompetanse innenfor eller ønsker seg inn i. Yrkespersonen kaller vi mentor(...). Gjennom samtaler bidrar mentor med sin yrkesbakgrunn, arbeidserfaring og engasjement, og stiller seg åpen for å invitere mentee med seg i faglige sammenhenger som f.eks. seminarer og introdusere han / henne for ressurspersoner og nyttige kontakter. Dette gir mentee muligheten til å bygge sine egne nettverk for å kunne få en fot innenfor arbeidsmarkedet. Det er Mentornettverks jobb å skaffe mentorer i de bransjer som er etterspurt og sørge for en god match mellom mentee og mentor. Dette gjøres på bakgrunn av intervju med begge parter samt et matchingsmøte hvor de selv avgjør om matchen er god nok til å fortsette i et mentorsamarbeid." (Fra brosjyren om MiA)



Figur 2: Hovedelementene i Mentornettverks arbeidsprosess med det enkelte mentor-mentee-par.

Før Mentornettverk gikk sammen med Stiftelsen Minerva i det felles prosjektet MiA var det deltakergruppen i Arbeid og Kompetanse som utgjorde rekrutteringsgrunnlaget. Det dreide seg om personer på langvarig sosialhjelp. Etter at prosjektsamarbeidet tok til har NAV overtatt de funksjoner som Arbeid og kompetanse tidligere hadde. Organisasjonsendringen har ført til at flere nye rekrutteringskilder har levert deltakere. For eksempel utgjorde langtidsledige og arbeidssøkere som deltok på Jobbklubb² et viktig rekrutteringsgrunnlag en periode. Disse deltakerne hadde i liten grad innvandrerbakgrunn. I den påfølgende perioden (våren 2011) ble Mentornettverk en del av Enhet for Voksenopplæring (EVO) innenfor Trondheim kommune, noe som medførte at rekrutteringsgrunnlaget ble elever i EVO og deltakere i Introduksjonsprogrammet for nyankomne flyktninger. Et unikt tilskudd til Mentornettverks målgruppe er dessuten innvandrede kvinner som ikke omfattes av offentlige stønadsordninger men som har kommet til landet på grunn av sine ektemenn. Det norske prosjektet Ny Sjanse (Integrasjons - og mangfoldsdirektoratet 2011) har opprettet et delprosjekt rettet mot nettopp

² Jobbklubb er et arbeidsrettet tiltak av kortere varighet som skal bidra til at arbeidssøkere får seg ordinært arbeid. Deltakelse i jobbklubb skal kvalifisere arbeidssøkere til å kunne orientere seg på arbeidsmarkedet og til å være aktive jobbsøkere (www.nav.no)

denne gruppen. På grunn av et nært samarbeid i Trondheim mellom Mentornettverk og Ny Sjanse har deltakere i Ny Sjanse blitt deltakere i Mentornettverk. De kvinnene derfra som tar kontakt med Mentornettverk har ofte akademisk utdanning.

Mentornettverk har altså vært i en særlig spesiell situasjon ettersom store strukturelle forandringer har pågått under prosjektperioden. I lang tid var det for eksempel uklart hvilken kommunal enhet tiltaket hørte hjemme under. Mangel på slik tilhørighet og periodevis mangel på ledelse har ført til at tiltaket over tid har ledet seg selv. Dette er oppsummert som sårbart sett fra en side, men sett fra en annen side har det også fortont seg som en kime til ekstra kreativitet og innovasjon. Dermed har det også skjedd en vesentlig utvikling i prosjektet mens følgeforskningen har pågått.

Til tross for tilknytningen til EVO i den siste delen av prosjektperioden har ikke Mentornettverk på noe tidspunkt blitt definert som et prosjekt som bare er for innvandrere. På websider og i brosjyrer er det for eksempel ikke satt begrensninger for hvem som kan henvende seg til Mentornettverk med ønske om en mentor ut over at en må ha vært arbeidsløs i minst 6 mndr. Universalprinsippet, som i denne sammenhengen vil si å legge tiltaket opp etter behov hos alle kommunens innbyggere for en viss type tjenester, uavhengig av kjønn eller landbakgrunn, har stått sterkt i Mentornettverk og hele tiden vært styrende for inntaket. Det er en følge av at det er et kommunalt tiltak. Deltakelse i tiltaket baserer seg derfor også i mindre grad på seleksjon enn hva tilfellet er for deltakere i Minervas mentorprogram, men dybdeintervjuer med potensielle deltakere inngår i opptaksprosessen. Mentornettverk beskriver nåværende utvelgelses-prosess slik:

"Vi mottar henvendelser fra personer som ønsker å ha en mentor i etterkant av at vi har gitt informasjon om ordningen. Vi har liten mulighet til å foreta en utvelgelse av hvem vi skal ta med i ordningen og hvem vi ikke skal ta med. Imidlertid har vi ved noen anledninger gitt tilbakemelding til mentees at deres målsetting er for uklar eller at det er andre tiltak som bør settes i verk før en mentor vurderes. I andre tilfeller har mentees trukket seg selv og har gitt tilbakemelding om dette" (Prosjektleder i Mentornettverk 2011).

Bruk av mentorskap i Mentornettverk betraktes som et supplement til den oppfølgingen arbeidssøkeren får fra NAV og fra tiltak som Ny Sjanse i regi av Integrerings og mangfoldsdirektoratet (IMDI). En har imidlertid i den tiden følgeforskningen har pågått i større grad enn tidligere lagt vekt på å skape arenaer der mentees og mentorer som ønsker det kan møtes og knytte videre kontakter, så som mentorworkshop, workshop for mentees osv. På slike workshops er det gjerne en undervisningsdel som er rettet mot hvordan partene i mentorskapet best kan forberede seg til mentorperioden, evt. bli mer konkret i kontakten med mentor. Forøvrig drøftes felles aktuelle problemstillinger og erfaringer. På samme måte som i Minervas mentorprogram forventes det ikke at mentor skal skaffe arbeid til mentee, men bidra med innspill ut fra sin *"yrkesbakgrunn, arbeidserfaring og engasjement"*. (Jfr. brosjyren om MiA)

Prosjektledelsen i Mentornettverk har antydnet nedenstående visjon omkring Trondheim kommunes rolle som i forhold til videre tiltaksutvikling innenfor mentorskap som virkemiddel i arbeidssøkerprosesser dersom det igjen blir lagt til rette for et prosjektsamarbeid av samme type: *«Vi kunne jo sørget for at Trondheim ble best på mentor(...) drive det videre... vi har nesten fått en sånn merkevare på det der. Og så kan det også være en base for å prøve ut andre ting.»* (Prosjektleder, Mentornettverk)

2.1. 4: Metodiske likheter og forskjeller mellom Minervas mentorprogram og Mentornettverk

I et refleksjonsnotat fra Mentornettverk i februar (Prosjektleder i Mentornettverk, 2011) kommer det fram hvordan prosjektdriverne selv ser på likheter og forskjeller ved de to pedagogiske tilnærmingene i Mentornettverk og Minervas mentorprogram. (En beskrivelse som også har fått tilslutning fra prosjektledelsen i Stiftelsen Minerva).

Likheter: "Av likheter kan nevnes at vi henvender oss til mentees/adepter som er arbeidsløse og registrert på Arbetsförmedlingen eller NAV: Vi har en felles grunntanke om at dette er ressurser som næringslivet burde få vite om da næringslivet har behov for kompetansen. Vi har også til felles at vi betrakter næringslivet selv som de beste informanter og rådgivere i forhold til yrkesspesifikk tilnærming til arbeidslivet og at vi dermed driver en mentorordning. Begge prosjektpartnere jobber med nettverksbygging for våre deltakere og at ordningen er basert på frivillighet. I likhet med Minerva ser vi viktigheten av å ha en del rammer rundt mentorsamarbeidet som vi må stå ansvarlig for som for eksempel innebærer krav om at mentee må sette seg klare mål. Matching av mentor / mentee kvalitetssikres faglig gjennom at partene har en felles profesjon, utdanningsnivå eller en annen tilknytning til mentees faglige preferanser. Utstrakt bruk av magefølelse for å se hvem som kan etablere en god og hensiktsmessige kommunikasjon går også igjen i denne sammenheng." (Prosjektleder i Mentornettverk, 2011).

Forskjeller: "Den store forskjellen ligger i at Minerva tilbyr et heltidsprogram med tett oppfølging og kursing av adeptene mens Mentornettverk i Trondheim fungerer som et supplement til annen type kursing / oppfølging. Mentorene har flere anledninger til å treffe mentorer og adepter i fellesskap enn i Trondheim ved at det skapes en arena for det i programmet. I Trondheim er vi mer "igangsettere" av forskjellige prosesser som yrkesavklaring og mentorsamarbeid og møter deltakerne til faste punkter som evalueringer osv. og ikke så hyppig som Minerva gjør med sine adepter. Minerva gjør bruk av supplerende kompetanse utenfra i gitte tilfeller. Dette har vi gjort i liten grad i Trondheim. Som deltakere i et heltids program får også adeptene til Stiftelsen Minerva et annet fellesskap enn hva mentees i Trondheim får." (Prosjektleder i Mentornettverk, 2011).

En viktig grunn for å gå sammen om å søke midler til det herværende prosjektet var begge organisasjoners mangeårige erfaringer fra arbeid med grupper som var særlig utsatt på arbeidsmarkedet og med lederskap og utvikling. De satte seg som mål å bygge på disse erfaringene i et utviklende samarbeid. Ut fra det en nå har erfart etter 3 års samarbeid har en skapt et grunnlag for å på et seinere tidspunkt skape et felles bidrag til et mindre kjønnsdelt arbeidsmarked, kompetanseutvikling, nettverksbygging, integrering, likestilling og grenseoverskridende kontakter mellom deltakere fra hver side av riskgrensen. Manglende finansiering fra Trondheim kommune har imidlertid satt en foreløpig stopper for videre planer.

Som også bemerket andre steder i rapporten om inneværende prosjekt har det å være henholdsvis NGO og kommunalt foretak gitt ulike utslag i målgruppesammensetning og vektlegging av orientering mot næringslivet.

Det foreligger en erkjennelse, uttrykt i dokumenter og samtaler med følgeforsker av at de to organisasjonenes ulike organisatoriske forankring i alle fall i teorien kan medføre ulik grad av frihet når det gjelder metodeutvikling / innovasjon. For eksempel kan det være stor forskjell på en NGO og en kommunal virksomhet med hensyn til hvor raskt det er mulig å gjennomføre nytenkning eller ny retning i et prosjekt og hvor stort rom for samarbeid det er når ulikhetene blir for store. Små enheter er dessuten generelt sårbare. Blir prosjektlederne for eksempel syke, er det ingen som umiddelbart kan ta over funksjonene deres.

2.1.5: Internasjonalt engasjement

Internasjonalt engasjement er et viktig aspekt ved MiAs virksomhet. Stiftelsen Minerva har som det framgår av beskrivelsen foran årelang forankring i ulike europeiske nettverk.

MiA er også en del av et nystartet europeisk nettverk omkring mentorskap i forhold til arbeidsmarkedet og har i prosjektperioden deltatt i flere internasjonale sammenhenger. Det dreier seg for det første om konferansen *"Mentoring and Networking: Women Building Trust & Social Capital in Our Cities"* i regi av den danske organisasjonen Kvinno i 2009, for det andre om en konferanse i Lille i Frankrike i 2010. Konferansen i Lille var et arrangement i regi av Grundtvigprosjekt innenfor EU, som er rettet mot mentorskap overfor grupper som er utsatt på arbeidsmarkedet (Conference Europeenne de MENTOR). For det tredje deltok MiA – prosjektet på Employment week i Brussel i 2010 under tittelen *"Invest in Human Capital-Europe's Greatest Asset"* (MiA – prosjektet 2010).

Under besøket i Brussel hadde MiA også kontakt med MidNorway, som er Trøndelags Europakontor der. Det er et kompetansesenter for den type EU/ EØS – spørsmål som er aktuelle for trøndersk nærings- og samfunnsliv. Europakontoret hjelper for eksempel Trøndelagsregionen med å se muligheter ved Norges EØS (EES) – medlemskap. Det internasjonale engasjement har bl.a. ført til omtale av prosjektet i et tysk tidsskrift (Brand Aktuell 2009). MiA har i tillegg til de internasjonale sammenhengene som prosjektet er involvert i, vært med på etableringen av et norsk nettverk for organisasjoner som driver med mentorskap i arbeidslivssammenheng.

2.2: Praksis i MiA sett i forhold til forskning og annen skrijving om mentorskap

Forskningen om mentorskap ser ut til å domineres av mentorskap som bidrag til karriereutvikling for personer som allerede har jobb (se f.eks. Allen 2004, van der Linden et al. 2004, Bozionelos 2006, Jones and Dovestone 2009). Mentoring er *"committed to providing upward mobility and support in the protégé's (adept/ mentee's) career"* (Eby, Butts et al. 2010:87). Lønnsøkning eller avansementsmuligheter er f.eks. blant de arbeidslivsrelaterte fordelene som mentorskap kan føre til i tillegg til økt personlig og yrkesmessig tilfredsstillelse, økt yrkesmessig og personlig selvtillit, redusert stress knyttet til rolleforventninger, redusert risiko for familiekonflikter og mer innflytelse på arbeidsplassen (Johnson 2003). Ifølge Johnson er det imidlertid bredt forskningsmessig belegg for at også mentorer har nytte av mentorskapet. Siden det påpekes fra flere hold at begrepet mentorskap ikke uten videre er lett å operasjonalisere, og mange termer synes å være i omløp, kan en ikke utelukke at forskningslitteratur

som spesifikt handler om mentorskap som ledd i arbeidssøkerprosesser ha blitt oversett når det ble søkt etter bakgrunns litteratur til denne rapporten. Det finnes noen praksisbeskrivelser av lignende prosjekter i andre land som benytter mentorskap i arbeidssøkerprosesser (Conference Europeenne de MENTOR 2010). En sitter likevel igjen med det inntrykket at MiA ved å ha fokus på mentornettverk/mentorprogram som et middel til å få arbeid representerer noe ganske unikt i internasjonal sammenheng.

Selv om det meste av litteraturen handler om bedriftsinternt mentorskap, gir den likevel en relevant bakgrunn for å presentere og vurdere praksis og tenkning i MiA

2.2.1: Formelt, tilrettelagt mentorskap vs. andre former

Begrepet mentorskap er ofte omgitt med en type positivitetsdiskurs (Johnson 2003) som skaper en forestilling om at det både er "naturlig" og selvfølgelig bra. Når det blir stående uforklart kan dette ifølge Johnson skape grobunn for visse feilslutninger.

Mentorskap som et virkemiddel til innpass i arbeidslivet er for eksempel nevnt i flere relevante norske og svenske politiske dokumenter (Integrations- & jämställdhetsdepartementet 2010, Barne- likestillings- & inkluderingsdepartementet 2011 b). Det er imidlertid ikke ytterligere presisert i noen av dokumentene hvilken form for mentorskap en i sammenhengen referer til og hva mentorskap i MiA er ment å være. Som uttalt av en av prosjektdriverne: *"Många har fin kontakt – men det är inte det som är kvalité"*. MiA plasserer seg innenfor det som beskrives som formelt eller tilrettelagt mentorskap, ikke minst beskrevet av de amerikanske forfatterne Murray og Owen (1991). De ulike mentorprogrammene som Stiftelsen Minerva har drevet og driver, er basert på deres tenkning.

Kollegaveiledning er nevnt av Murray og Owen som et eksempel på hva tilrettelagt mentorskap *ikke* er.

Jones, Dovestone et al. (2009) hevder at formelt mentorskap kjennetegnes av at det kun oppstår ut fra profesjonell nødvendighet og reguleres av en kontrakt. Dette er imidlertid et skille som ikke nødvendigvis er hensiktsmessig i praksis. Ifølge både Murray og Owen (1991) og Cox (2005) handler tilrettelagt mentorskap om å vedlikeholde personlig engasjement samtidig som en benytter seg av støtten strukturer representerer. Strukturene skal ikke være en tvangstrøye, men gi retning til prosessen. I den grad det finnes studier på adept- eller mentee-tilfredshet, er det forskningsmessig belegg for at formelt eller tilrettelagt mentorskap fører til høyere grad av tilfredshet hos adept / mentee enn uformelt eller "naturlig" mentorskap (Ragins, Cotton et al. 2000).

Mentorskap i MiA er basert på en profesjonell kontrakt og gjennomføres på en strukturert måte som forplikter både mentorparene og de som koordinerer prosessen. Når betegnelsen "tilrettelagt mentorskap" refereres i fortsettelsen er det i denne betydningen det brukes.

Tilrettelagt mentorskap er av Murray og Owen (1991) bl.a. beskrevet som en struktur som er rettet mot å skape effektive mentor-relasjoner. Tilretteleggingen innebærer også å ha bestemte kriterier og prosedyrer på områder som utvelgelse av adepter/ mentees, identifikasjon av utviklingsbehov hos adept/ mentee, utvelgelse av kvalifiserte mentorer, og for klargjøring av forskjeller i ansvarsråder

mellom adept/ mentee og mentorer. Tilrettelagt mentorskap innebærer også strategier for matching av mentorer og adepter/mentees og bruk av forhandlingsbare kontrakter som et ledd i oppfølgingen av mentorparene. Det å ha en koordinator beskrives også av Murray og Owen som en svært viktig ingrediens i tilrettelagt mentorskap. Koordinatorens oppgave er å ha ansvar for innhold i evt. tilleggsprogram og for å gi støtte til mentorer og adepter / mentees i deres bestrebelser på å skape en god relasjon og en god fremdrift.

Skillet mellom frivillig og betalt er et annet viktig skille. "Frivillig" betegner mentorskap som ikke oppstår på bakgrunn av tvang eller betingelser stilt fra myndigheter. Det finnes tilsynelatende ikke mye forskning omkring hva forskjeller mellom betalt og frivillig mentorinnsats betyr for inkludering i arbeidslivet.

Mentorskap i MiA er imidlertid basert på en bevisst holdning til frivillighet. Nedenstående utdrag fra Mentornettverks hjemmeside inneholder også nokså klare begrunnelser for at innsatsen ikke skal være betalt: *"Mentornettverk tar sikte på å ta i bruk ressursene som ligger i frivillig innsats fra privatpersoner som selv har et solid fotfeste i arbeidslivet. Frivillig innsats er selve grunnsteinen i Mentornettverk. Vi betrakter denne innsatsen som uvurderlig. På samme måte som mentorer ønsker å bruke noe av sin tid på å dele sin kompetanse og åpne sitt nettverk, er mentee også frivillig engasjert. Begge parter deltar med et ønske om å bidra til at relasjonen mellom mentee og mentor skal oppleves som positiv"*³

2.2.2: Betydningen av å benytte flere virkemidler samtidig

Tilrettelagt mentorskap kan kombineres med andre innsatser for å stimulere det som Murray og Owen (1991) beskriver som en hel serie med prosesser. Som nevnt i avsnittet der prosjektets arbeidsmåter er nærmere beskrevet gjør både Mentornettverk og Stiftelsen Minerva bruk av flere virkemidler i tillegg til den dynamikken som er innebygd i selve mentorrelasjonen. Betydningen av en bred-spektrert innsats både overfor innvandrere og andre grupper av arbeidssøkende er også vektlagt i forskningslitteraturen. Særlig når det gjelder arbeidssøkere med bakgrunn fra land utenfor EU / EØS og den angloamerikanske verden er det ikke *gitt* at arbeidsmarkedstiltak alene fører til arbeidslivsdeltakelse (Kvinge og Djuve 2006). Prosjektet MiA er ved å arbeide bred-spektrert dessuten helt i tråd med politiske signaler om hva som er planmessig tilnærming til innvandreres integrering i svensk arbeidsliv (Regeringen 2011).

Individuell jobb-coaching er i Stiftelsen Minervas mentorprogram et supplement til selve mentorskapet som er obligatorisk for deltakerne. Coachen har større ansvar enn mentor for innholdet i den enkeltes karrierorientering og de hjemmeoppgavene som evt. pålegges adepter/ mentees. Individuell jobb - coaching refererer ifølge Steinberg (2004) til en svært konkret løsnings- og resultatfokusert måte å forholde seg på. Ifølge Steinberg ligger forskjellen mellom coaching og mentoring i konkretiseringsnivået. Å stimulere mentee/ adepts aktive medvirkning i egen utvikling er imidlertid siktemålet i begge tilfeller.

³ <http://www.trondheim.kommune.no/content/1117624700/Frivillighet>

Mangfoldet i virkemiddelbruk sikrer muligheten for individuell behandling og individuell tilrettelegging av arbeidssøkerprosesser. Individuell tilrettelegging er av avgjørende betydning for karriereutvikling (Johnsson 2003).

2.2.3: Mentorskapets ideologiske forankring i MiA

Hva slags bredere ideologisk forankring mentorskap har, varierer fra epoke til epoke. Med "ideologisk" menes i denne sammenhengen en verdensanskuelse med både praktiske og politiske aspekter (Schwartzmantel 2008). Det har vært antydning at mentor og mentorskap for et par-tre tiår siden nesten ensidig var knyttet til kvinnebevegelsen og til arbeid knyttet til minoritetsgruppers rettigheter (Murray and Owen 1991).

Murray og Owens indikerer imidlertid et skifte i fokus etter den tid. *Bedriftenes* behov for framgangsrike ansatte blir sterkt vektlagt i nåtiden. Dessuten foreligger det ifølge forfatterne en stigende interesse for samfunnsspørsmål fra aktørene innenfor næringslivet. Forfatterne setter mentorskap inn i en sammenheng der et intimt samspill forutsettes mellom samfunnsinteresser, næringslivsinteresser og arbeidstakerinteresser. Forutsetningen om en slik sammenheng gjenspeiles for eksempel i det som på Minervas hjemmeside⁴ framstår som nøkkelord for virksomheten: Individ (*arbeetsglädje*) samhälle (*balans*) og arbetsliv (*lönsamhet*).

Mentorskap brukt innenfor rammene av en slik forståelse baserer seg på at arbeidssøkeres og arbeidsgiveres og samfunnet for øvrig har felles interesser, verdier og siktemål. Som det heter i en brosjyre fra det danske Integrationsministeriet (www.nyidanmark.dk/mentor) om mentorskap som middel til å integrere nye dansker i arbeidslivet:

*"Disse resultater er først og fremmest til glæde for den enkelte borger, som får en ny chance, men er også en gevinst for arbejdsgiverne, der får mere loyale medarbejdere. Vellykket integration på arbejdsmarkedet er et gode for os alle, da flere i arbejde gavner samfundsøkonomien."*⁵

Det blir i dette perspektivet ikke bare interessant hvordan bedrifter kan få tak i den type arbeidskraft som gjør virksomheten lønnsom eller hvordan bedriften tar vare på sine ansatte med økt vekst som formål. Et fremtredende perspektiv er også hvordan bedrifter og omverdenen påvirker hverandre mer generelt til beste for den økonomiske veksten og velferden i en region (se for eksempel også Steinberg 2004). Det eksisterer ikke noen motsetning mellom folks allmenne velferd og økonomisk vinning i dette perspektivet.

Et samarbeid med næringslivet står også sentralt i Mentornettverks tilnærming, men da fortrinnsvis ut fra den enkelte deltakers behov, og mindre ut fra bedrifters behov for å skape økonomisk merverdi. I et notat skriver Mentornettverk:

⁴ (www.minerva.nu)

⁵ Social & Integrationsministeriet www.sm.dk

"I Trondheim er ikke analyser av næringsssituasjonen styrende for våre inntak av mentees. Vi tar utgangspunkt i den kompetanse, drøm og mål den enkelte person har og foretar ikke en utvelgelse i forhold til at det kanskje kunne være et større behov for kompetanse innen en annen næring. Vi legger i så måte lite vekt på dette. Imidlertid vil næringsssituasjonen påvirke likevel. Et eksempel på dette var en henvendelse fra mentee om mentor fra grafisk bransje/ trykkeri. Vi var i kontakt med flere innen denne bransjen og fikk respons på at denne bransjen ikke er i vekst i Trondheim og at stadig flere med lang erfaring innen denne bransjen ser seg nødt til å finne seg annen type jobb etter permitteringer og oppsigelser. Vi vurderte det derfor som lite gunstig for en mentee som hadde et svakt grunnlag for å kunne jobbe i denne bransjen fra før til å satse i denne retningen". (Prosjektleder i Mentornettverk 2011)

Slik det kommer fram i dette utsnittet, er orienteringen mot næringslivets noe ulik i Mentornettverk og Stiftelsen Minervas mentorprogram. Det har både med ulik organisasjonstilknytning og noe ulike nedslagsfelt å gjøre.

2.2.4: Mentee/ adept – kompetanse

Hva sier forskningen om hva slags adept/ mentee-kompetanse som bør fremmes i tilrettelagte mentorprogram som er rettet mot å komme i arbeid?

Det foreligger relativt lite forskning om innholdet i undervisningsprogram knyttet til mentorskap (Eby, Butts, et al. 2010). Det kan bl.a. ha sammenheng med at det i stor grad dreier seg om implisitt kunnskap som ikke så lett lar seg fange opp vitenskapelig. På bakgrunn av det som foreligger av litteratur kan en slutte at kulturell kompetanse og kompetanse av mer teknisk art er to like viktige aspekter ved den kompetansen som en arbeidssøker trenger for å bli aktiv på arbeidsmarkedet. I de få tilfellene der kravene til teknisk kompetanse er beskrevet, refereres det til job-club-modellen. Der fremstår *"marketability"* (salgbarhet) som et kjernebegrep (Campbell, Angelique et al. 2000). *Marketability* innebærer både markedsforståelse og ferdigheter i å gjøre seg bemerket som arbeidssøker, forstå arbeidslivets regler og koder, osv. *Marketability* krever ressursidentifikasjon (finne ut av alt tilgjengelig materiell/hjelpemidler), nettverksutvikling, dokumentutvikling (forbedre/endre cv-er), trening i å presentere yrkesmessig kompetanse med videre. *"By defining ourselves as stronger candidates, we became stronger candidates"* heter det for eksempel i artikkelen til Campbell, Angelique et al. Forfatterne er en gruppe studenter som skriver om hvordan de forberedte sin arbeidssøkerprosess. Gruppeprosesser er ifølge disse forfatterne særlig viktige i forhold til å få hjelp til å se muligheter i stedet for begrensninger. Det er ofte de andre i samme situasjon som er best egnet til å formidle muligheter og håp, og de forstår best hvor lett det er å undervurdere egne evner og kompetanse når en har vært arbeidsløs over lang tid.

Når det gjelder deltakere i mentorprogram med innvandrerbakgrunn er formell kompetanse og andre relevante kunnskaper en allerede sitter inne med sentralt (Aakervik 2005). En viktig målsetting i MiA er å la den type kompetanse som adepter/ mentees har fra før komme til sin rett i arbeidslivet. Likevel er ifølge Aakervik verken formalkompetanse eller erfaringskompetanse alt: Språk-kunnskaper, og ikke minst yrkesadekvate kunnskaper i språk blir stadig mer etterspurt. Språkferdigheter representerer i

tilllegg til å virke positivt på muligheten for arbeid også nøkkelen til å kunne delta i beslutningsprosesser på arbeidsplassen (Mor Barak 2011).

Andre kompetansekrav er mer diffuse: Det har for eksempel fra norsk side blitt påpekt at krav til innvandrere om hva som kreves av dem for å regnes som kompetente på norsk kultur ofte er uklare (Orupabo 2010). "Interkulturell kommunikation" er et tema som vektlegges sterkt i Stiftelsen Minervas mentorprogram. Prosjektleder har beskrevet hvordan spenning mellom ulike kulturforståelser kan oppstå i adeptgruppen som følge av at kulturelt og religiøst følsomme temaer står på dagsorden for adeptseminarene. En vurderer at den utvekslingen av ulike perspektiver som oppstår innad i adeptgruppen i slike situasjoner er svært nyttige læringserfaringer for adeptene. Tildels er også denne typen prosesser mer effektive for læringsutbyttet enn konvensjonell undervisning om slike temaer. Tilnærmingen krever imidlertid høy kompetanse av den som leder prosessene.

MiA viser selv til gode eksempler på hvordan konkurransefordeler kan være resultat av kompetanse hos menteene:

a) En tidligere adept fikk arbeid gjennom projektet ved svenska Handelskammaren i Tallin. Hon kunde bidra med affærskultur från minst flera länder och kunde på det viset underlätta affärskontakter mellan bl.a.svenska och estniska företag.

b) Mentor som slutat hög befattning på internationellt företag och startat eget internationellt företag. Där samarbetar hon med sin egen adept (fått jobb) och samarbetar också med en annan adept i projektet som startat eget företag inom tillväxtbransch. Adepterna ger har mycket stor konkurrensfördel i det nya företaget + utvecklar sitt eget företag.

2.2.5: Mentorkompetanse

Johnson (2003) har lansert en modell for mentorkompetanse som bygger på en tre-delt struktur: i) positive karaktertrekk ii) evner og iii) spesifikke ferdigheter og sakkunnskap (herunder samfunnsmessig engasjement av en type som gagnar kommende generasjoner). Delene er ifølge Johnson gjensidig avhengig av hverandre. Alle disse delene er vektlagt i MiA. Karaktertrekk og evner tar en systematisk hensyn til ved matchingsprosessen. Hvem kan ut over det at de tilhører samme bransje i arbeidslivet tenkes å få til et dynamisk arbeidsfelleskap sammen? De spesifikke ferdighetene og sakkunnskapen knyttet til mentorskapet inngår i ulike undervisningssammenhenger knyttet til projektet.

Mentorkompetanse kan tilegnes både instrumentelt (gjennom undervisning) og prosessuelt (gjennom mellommenneskelig interaksjon).

Den instrumentelle siden av kompetanseutviklingen foregår bl.a. ved kursing. Både idégrunnlaget for mentorskap i MiA, kunnskap om likestilling, lovreguleringer og aktuell mangfoldspolitikk og opplæring i selve rollen som mentor er temaer på ulike kurs. Hos Minerva gjennomgår mentorene et spesifikt grunnkurs i mentorskap, og det arrangeres egne seminarer for mentorer underveis. Samtidig deltar mentorene også på midtveisvalueringene for adepter, der sentrale sider ved mentorrollen slik den praktiseres i MiA berøres. Hos Mentornettverk er temaer som angår mentorrollen først og fremst berørt i kontakten med hver enkelt mentor både før oppstart med mentee, ved halvveis-evaluering og når det

ellers er behov for det. Det arrangeres i tillegg workshops for mentorer med formål å både instruere sider ved mentorrollen, og å gi mentorer anledning til å drøfte ulike problemstillinger.

Den prosessuelle siden av kompetanseutviklingen foregår i gruppeinteraksjon på kursene og seminarene, men den foregår også når adept / mentee og mentor møtes på "hjemmebane". I møtet mellom mentor og adept/ mentee ligger en helt spesiell mulighet for erkjennelse av hvordan de ressursene som adept/ mentee representerer kan benyttes i egen virksomhet til beste for begge parter. Da snakker vi om en kompetanse som er av en mer implisitt, opplevelsesbasert karakter enn ren sakkunnskap. Mentorkompetanse i utvidet forstand er derfor noe som ikke nødvendigvis ensidig læres på kurs eller i workshops, den erverves også under selve utøvelse av rollen.

2.2.6: Mangfoldskompetanse

"Mangfold", er tidligere i rapporten bl.a. definert som alles lovfestede rett til en plass i arbeidslivet uansett kjønn, alder, etnisk bakgrunn, funksjonshemning, etc. Stiftelsen Minerva (2002) beskriver mangfold innad i en organisasjon som *"allas samlade olikheter i en organisation, där var och en bidrar med sina unika egenskaper och sin kompetens."* Mangfold forutsetter dermed gjensidighet. Det handler ikke om at et mindretall skal tilpasse seg flertallets interesser, men om en gjensidig prosess der alle må gi og ta like mye: Målet blir at konstellasjonen "de og oss" kan bli til et nytt "vi" (Berg 2011). Mangfold i arbeidslivet dreier Ifølge Berg seg om å utnytte forskjeller mellom ulike grupper av arbeidstakere på en positiv måte i forhold til det som er organisasjonens mål. Relevant kompetanse finnes der en ikke er vant med å lete etter den.

Som det heter i en av Minervas publikasjoner som handler om økt mangfold i bedriftene og der suksessrike kvinner med fysisk funksjonshemning er blitt intervjuet: *"Att just de här kvinnorna har lyckats beror inte på att de blivit kvoterade på grund av sitt kön eller sin funktionsnedsättning. Eller för att det har ställts lägre krav på dem. Tvärtom. De har lyckats för att de är kompetenta personer med stor kunskap."* (Lundberg & Eklund, 2007).

Ifølge Berg (2011) er det likevel fortsatt slik i nåtidens samfunn at det eksisterer visse u-uttalte hierarkier av mer eller mindre akseptable bakgrunner og væremåter. Orupabo (2010) har for eksempel med utgangspunkt i innvandrede arbeidssøkere vist til hvordan implisitte krav til normalitet, basert på forestillingen om den hvite, mannlige middelklassekroppen som det mest "naturlige", danner mekanismer som spiller en rolle både i de prosessene som inkluderer og ekskluderer arbeidssøkere fra arbeidslivet. I tilknytning til et prosjekt som i stor grad omfatter kvinner kan det være nærliggende å nevne kjønnssegregerte arbeidsmarkeder som eksempel på at sosialt og kulturelt influerte negative forventninger knyttet til kjønn får fotfeste. Arbeidsmarkedet i begge land som omfattes av MiA-prosjektet er fortsatt sterkt preget av kjønnssegregering.

Orupabo (op.cit) fremhever hvor viktig det er at profesjonelle som jobber med utvikling av arbeidslivsrelatert kompetanse er klar over og kritiserer mekanismer som bygger på verdihierarkier.

Særlig hos Stiftelsen Minerva er undervisningen av adepter rettet mot rettigheter og lovene som sikrer disse. Norsk mangfolds- og inkluderingspolitikk har så langt mer ensidig dreid seg om tiltak, mindre om rettigheter (Berg 2011). Hvilke rettigheter som gjelder og hva som hemmer og fremmer mangfold utgjør

uansett to viktige sider av den mangfoldskompetansen som adepter og mentees` får anledning til å utvikle når de deltar i MiA.

"Mangfoldskompetanse" omfatter ut fra dette:

- 1) Innsikt i hvordan mangfold i arbeidslivet kan hemmes gjennom diskriminering og utestegning.
- 2) Å oppøve bevissthet om å utnytte mangfold i arbeidslivet slik at det både kommer den enkelte, samfunnet og bedriftene til gode.

Mor Barak (2011) beskriver imidlertid mangfoldskompetanse som noe som først og fremst arbeidsgivere og de som allerede er innenfor arbeidslivet må tilegne seg. En viktig forutsetning for at mentorer mangfoldskompetanse skal sette spor etter seg i bedriftene synes ikke minst å være at et prosjekt som MiA har et bevisst forhold til ledernivåets betydning for mangfold i bedriftene. Det framgår av den informasjonen som er blitt gitt under følgeforskningen at en tilstreber høy grad av slik bevissthet i MiA. En synes for eksempel å forutsette at for at mentorer mangfoldskompetanse skal sette spor etter seg i bedriftene er det viktig at en knytter til seg mentorer i strategiske eller ledende stillinger innenfor nærings- og arbeidsliv. Mor Barak (2011) forutsetter imidlertid at for at bedriftene skal bli mer åpne for mangfold må ledernes egne sperrer og fordommer brytes ned gjennom bruk av pedagogiske virkemidler. Lovreguleringer alene er ikke tilstrekkelig for å oppnå dette. Det er tross alt holdningene hos den enkelte bedriftsleder som det er viktigst å gjøre noe med hvis politiske målsettinger om å fremme mangfold i arbeidslivet skal få gjennomslagskraft. Mor Barak ser ut til å forutsette at mangfoldskompetanse øker i skjæringspunktet mellom kunnskap om diskrimineringspraksis og diskrimineringslovgivning på den ene siden, bekjempelse av egne fordommer mot de arbeidssøkere som en ikke er vant med å ansette på den andre siden, og ikke minst: økt forståelse av betydningen av mangfold for bedriften eller virksomheten i en stadig mer globalisert verden.

Mor Barak går dessuten så langt som til å hevde at ved å påtvinge arbeidslivet mangfold vil man kunne forsterke tendenser til stereotypisering av mennesker som ikke umiddelbart fyller "mainstream" kriterier. Dermed kan en si at mangfoldskompetanse ikke minst manifesterer seg på implisitte måter og at den i tillegg til mer formelle og akademiske måter å gjøre det på også formidles implisitt. At bedriftsledere er mentorer er kanskje dermed et av de viktigste virkemidlene for å få gjennomført en arbeidsmarkedspolitikk som er rettet mot å inkludere alle.

Uten ledelsesforankring er mangfoldspolitikk vanskelig. Imidlertid handler mangfoldskompetanse ikke bare om lederskapets holdninger, men om hele bedriftens holdninger. Bl.a. Minervas brosjyremateriale (Stiftelsen Minerva 2002) beskriver at en grunnleggende forutsetning for mangfold i en bedrift er at det arbeides med individet og hele organisasjonen samtidig. Som nevnt av en representant for en bedrift som praktiserer utstrakt grad av mangfold på et av Mentornettverks dagsseminarer: "(Målet er) "å skape organisasjoner som skaper mangfoldsperspektivet. Det hjelper jo ikke hva slags holdninger jeg har til innvandrere, (skole-)drop-out og dem som på en måte er litt annerledes hvis ikke organisasjonen er med meg". (Personalsjef i Aker Solutions)

Minerva (op cit) understreker at arbeidet med å få hele bedriften med seg medfører planlegging, strategiutvikling, implementeringssystemer, kontinuerlig evaluering og støtte til fortsatt integrering. Det

dreier seg om en bevisstgjøringsprosess som er "innom" flere bevissthetsnivåer på veien til den høyeste grad av bevissthet om mangfoldets betydning.

Oppsummeringsvis kan **mangfoldskompetanse** i bedriftene beskrives som:

- **Innsikt i lover og regler**
- **Innsikt i det som hemmer mangfold**
- **Bevissthet om fordeler ved mangfold**
- **Ferdigheter i å fremme mangfold i bedriftene.**

2.2.7: Idégrunnet for innsatsen rettet mot den enkelte adept/mentee

Ifølge det som har vært sagt og skrevet om MiA i følgeforskningsperioden står troen på folks egne ressurser sterkt i både Mentornettverk og Minerva. Det handler om egen drivkraft framfor passivitet. I tråd med denne forutsetningen er det den som har problemet som er best egnet til å finne den mest realistiske løsningen. Bistanden fra andre er rettet mot å stimulere og utløse den enkeltes evne til problemløsning. Det forutsettes at når målgruppene øker sin kompetanse blir de på sikt uavhengig av ekspertene. Dette er et sentralt punkt i retninger som Løsningsfokusert tilnærming (Langslet, 1999), i dagligtale omtalt som LØFT. Særlig av Mentornettverk er LØFT vektlagt som en ideologisk inspirasjonskilde, men en bygger også på litteratur som blant annet understreker viktigheten av å avklare roller mellom partene i et mentorsamarbeid (Ott & Toft, 2004). Også hos Steinberg (2004), som har vært en viktig inspirasjonskilde for Stiftelsen Minerva, knyttes metodikk i mentorskap sammen med løsningsfokusert tenkning.

Ifølge Langslet er LØFT-tilnærmingen kjennetegnet ved en pragmatisk, ikke-teoretisk trinn-for-trinn-tilnærming, ut fra antagelsen at folk lettere tar til seg kunnskap når ikke teoretiske begreper forstyrres.

Dette ressursperspektivet er først og fremst influert av det liberale, refleksive paradigmet som har bred plass i vår tidsepoke og må betraktes som en del av den globale orienteringen (Dean 2006): Den enkelte er aktør i eget liv, men ikke ensidig sin egen lykkes smed. Lovreguleringer for å sikre den enkeltes rettigheter erkjennes som nødvendig.

En type tilnærming en antar har hatt mye å si for metodeutvikling i Mentornettverk er også de prinsippene for tett oppfølging som ble utviklet innenfor tiltaket Arbeid og kompetanse i Trondheim kommune. I alt 5 prinsipper karakteriserte denne tilnærmingen: *Tid, Tålmodighet, Tro på folk, Tillit og Tilgjengelighet* (Skjefstad 2007). Ifølge Skjefstad ble alle disse prinsippene utviklet med tanke på at målgruppen i Arbeid og Kompetanse hadde stått langt unna arbeidslivet og hadde like stort behov for å nærme seg det alminnelige sosiale liv som å nærme seg arbeidslivet mer spesifikt. I en slik situasjon ble tradisjonelle arbeidsrettede tiltak vurdert som utilstrekkelige. Til tross for at inkluderingstanken er høyt profilert politisk, er vekten på individuelle valg, ansvarlighet og frihet krevende for noen. De som ikke takler disse kravene blir avhengig av ekspertene i større grad (Webb 2006). Det skal mye egeninnsats til for å kvalifisere til dagens arbeidstakerrolle.

Eventuelt kan en trekke den konklusjonen at de 5 T-ene og en mer langsiktig tilnærming var ekstra aktuelt i forhold til Mentornettverks opprinnelige målgruppe, men karakteristisk for tilnærmingen er uansett at den er rettet mot å utløse den enkeltes ressurser uansett tidligere arbeidslivserfaring.

Rettighetstenkning, anti-diskriminering og mangfold i arbeidslivet er temaer som blir vektlagt både på de seminarene i Minervas mentorprogram og på Mentornettverks workshops og seminarer. Det at disse temaene forsøkes brakt i fokus synes å være helt i tråd med prosjektets intensjoner om å fremme "rekruttering uten diskriminering". Bevissthet omkring dette er først og fremst arbeidsgiversidens ansvar, men som nevnt under avsnittet om mentorkompetanse fordrer prosjektet også bevissthet om det fra arbeidssøkerne: Kunnskap om rettigheter og lovreguleringer mot diskriminering styrker den enkeltes evne og mot til å posisjonere seg på arbeidsmarkedet.

Oppsummering:

Mentorskap i MiA vil si et tilrettelagt, strukturert og arbeidslivsrettet tiltak som gjør bruk av et bredspektret sett av virkemidler for å fremme arbeidssøkerens mulighet til jobb. Det skiller seg dermed fra annen frivillig innsats.

Ideologisk sett er mentorskapet forankret i forutsetningen om at arbeidssøkeres, næringslivets og storsamfunnets interesser er sammenfallende. All innsats i prosjektet er rettet inn mot å gi både adepter / mentees og mentorer kunnskap om og forståelse for dette samspillet. Mentorkompetanse og adept / mentee – kompetanse består i dette.

"Mangfoldskompetanse" omfatter både innsikt i hvordan mangfold i arbeidslivet kan hemmes gjennom diskriminering og utestenging og å oppøve bevissthet om å utnytte mangfold i arbeidslivet slik at det både kommer den enkelte, samfunnet og bedriftene til gode. Undervisning og andre pedagogiske redskaper i prosjektet er rettet inn mot at slik kompetanse skapes både hos adepter/ mentees og hos mentorer.

Den konkrete arbeidslivskonteksten som omgir prosjektet er imidlertid avgjørende for hvordan kommer til uttrykk. Den konkrete arbeidslivssituasjonen i regionen, og aktuell litteratur om hva som generelt er hindringene på arbeidsmarkedet og hvordan de kan overvinnes er tema for neste kapittel.

III): Prosjektet MiA i lys av situasjonen på arbeidsmarkedet, politiske føringer, forskningslitteratur og teori

3. 1: Om situasjonen på arbeidsmarkedet i Dalarna og Sør- Trøndelag

Dalarstrategin, *"Med förenade Krafter mot 2012"* (Region Dalarna 2006) og Fylkesplan for Trøndelagsfylkene 2009 – 2012 *"Kreative Trøndelag - her alt e mulig uansett"* (Mid-Norway/Trøndelag 2009) var retningsgivende for prosjektet MiA i utformingen av søknad om midler fra Interreg. I Dalarstrategin ble det lagt særlig vekt på behovet for å bøte på kompetansebrist i regionens næringsliv, for arbeidsløse å komme i jobb, for syke og førtidspensjonerte å bli rehabilitert og for folk fra andre land å skape seg en ny tilværelse i Dalarna. Dessuten er behovet for nytenkning og omstilling innenfor næringslivet vektlagt.

Arbeidsmarkedssituasjonen i februar/mars 2011 i Dalarna var ifølge Arbetsförmedlingen en ledighetsprosent på 6,6 % (www.arbetsformedlingen.se). Det var registrert en viss økning i antallet som har jobb og en antar at grunnen var at ettervirkningene av finanskrisen i 2008-2009 så ut til å flate ut. Arbetsförmedlingen forutså imidlertid store omveltninger. Dalarna er for eksempel det landskapet i Sverige som har høyest andel personer som snart går ut i pensjon. Dette er endringer som en antar vil bli merkbare i et 3-årsperspektiv. Antallet yrker som det er mangel på i regionen øker, og dermed også muligheten for å få jobb. Dette kan også få positiv effekt for innvandrere med akademisk utdanning. For tiden foreligger det kompetansebrist innenfor flere yrker som krever høyere utdanning, så som sivilingeniører, leger, VVS-ingeniører bygningsingeniører og bygningsteknikere, sivilingeniører, folk med kompetanse innen elkraft, operasjonssykepleiere, sykepleiere, psykiatriske pleiere, førskolelærere.

I Fylkesplanen for Trøndelagsfylkene (Mid-Norway 2009) er det også lagt vekt på å dekke behov for arbeidskraft og for å inkludere innvandrere i arbeidslivet. Det er notert at offentlig virksomhet og næringsliv generelt trenger å øke inkluderings-kompetansen. Det understrekes også at reglene for godkjenning av utdanning fra utlandet bør lempes.

I Sør- Trøndelag har ifølge tall fra våren 2011 (NAV 2011) arbeidsløsheten for akademikere økt, mens situasjonen for folk med kortere utdanninger er blitt gunstigere (beregningsperiode fram til mars 2011). For dem med høyere utdanning er likevel arbeidsløsheten lavere enn i mange grupper av kortidssutdannede, og de med høy akademisk utdanning regnes som attraktive fordi de ofte er mer fleksible i forhold til hva slags arbeid de kan ta. *"Sett i et noe lengre tidsperspektiv er det alltid lønnsomt med utdanning fordi man er mindre sårbar på arbeidsmarkedet og mer attraktiv for arbeidsgivere da et arbeidsmarked i fremtiden vil kreve stadig mer utdannet arbeidskraft"* (Pressemelding 2/2011 fra NAV Sør-Trøndelag).

Økningen i behov for arbeidskraft var på tidspunktet det refereres til høyest innenfor industri, ledelse, kontorsektoren og ingeniør- og IKT-fagene. I særlig grad økte behovet inne de to sistnevnte fagområdene. Litt flere menn (1815) enn kvinner (1116) var registrert som helt arbeidsløse i Trondheim pr. febr (3,1 % av arbeidsstyrken). I Sør- Trøndelag som helhet var det langtidsledige (1169), ungdommer (1018) og innvandrere (1132) som utgjorde de største gruppene blant de arbeidsløse. Kvinner mellom 24-54 år har lettere for å komme tilbake til arbeidslivet enn menn, antar man i

pressemeldingen. Arbeidspraksis er det mest brukte virkemidlet overfor arbeidsløse, på andre plass kommer lønnstilskudd.

3.2. Arbeidssøkernes posisjon på arbeidsmarkedet i de to landene

3.2.1: Aktuelle politiske føringer i Norge og Sverige

Det er godt gjort i en rekke sammenhenger at innvandrergupper i mindre grad enn totalbefolkningen er i jobb i Norge (Villund 2010). Svenske offisielle statistikker tilsier også at det tar lang tid for innvandrere i Sverige å etablere seg i arbeidslivet (Integrations- och jämställdhetsdepartementet 2009). I en SOU (SOU: Statens offentliga utredningar) for noen år tilbake (Finansdepartementet 2004) ble det for eksempel antydning at for å komme opp i samme sysselsettingsgrad som svenskfødte innbyggere måtte 100.000 flere innvandrere komme i jobb.

Å ta utdanning i form av fagbrev (Berg og Svendsen 2010) eller komplettere høyere utdanning fra hjemlandet (Kvinge og Djuve 2006) er nøkkelfaktorer for å kunne stille sterkere på det ordinære arbeidsmarkedet, selv om tilgangen til arbeidsmarkedet også avhenger noe av landbakgrunn (Villund 2010). Den norske Introduksjonsloven (Regjeringen 2003) er et eksempel på et tiltak som er ment å fremme innvandreres deltakelse i norsk arbeids- og samfunnsliv.

Særlig i svenske politiske utredninger er den ubrukte kompetansen som arbeidsledige innvandrere representerer derfor også blitt vektlagt. Ifølge SOU-en som er referert ovenfor (Finansdepartementet 2004) bunner mangelen på kompetanseutnyttelse i strukturelle og demografiske misforhold, i alle fall delvis. Det er for eksempel høyest konsentrasjon av innvandrerbefolkning i og omkring storbyene mens kompetansebristen er størst i visse regioner utenfor storbyene. Dette gjelder, som vist i oversikten over arbeidsmarkedssituasjonen i Dalarna, særlig i visse bransjer.

"Den viktigaste åtgärden för att underlätta generationsväxlingen, och motverka dess negativa effekter, är att förbättra integrationen av de utlandsfödda på arbetsmarknaden, och att påverka dem att bosätta sig också utanför storstads- och tillväxtområdena." (Arbetsförmedlingen 2010).

Som også anført i et tidligere avsnitt er innvandreres deltakelse sterkt ønsket i Dalarna for å fylle det økende gapet mellom yrkesaktive og dem som er avhengige av offentlige velferdsordninger. Ikke bare strukturendringer men også endringer i arbeidets karakter har imidlertid betydning for hvor arbeidskraften tar veien (Wikman 2006).

Innenfor EU er flere strategier utviklet for å imøtekomme det økende sysselsettingsbehovet og det behovet for økonomisk vekst som forventes å oppstå pga demografiske endringer (så som generationsväxlingen/ eldrebølgen). EU s tjenstedirektiv, rettet mot å gi utvidede muligheter til etablering og fusjon av virksomheter på tvers av nasjonale grenser er et av flere virkemiddel som inngår i den mer overordnede Lissabon-strategien (Bergman, Zavisic et al. 2006). Det har blitt antydning at denne utviklingen også kan få virkninger som er negative for den type arbeidssøkere som MiA retter seg mot. I MiA er det en målsetting at deltakerne skal få en varig forankring innenfor det ordinære arbeidslivet og en stabil tilknytning til yrkesrelaterte nettverk. Tiltakene for å møte de demografiske utfordringene ser ut til å føre med seg en tendens til å benytte vikarer og korttidskontrakter i økende grad. Faren for økende sosial dumping er også et velkjent fenomen. Rokkeringer i maktbalansen

mellom arbeidslivets parter, med svekkelse av fagforeningene som et mulig resultat, gjør at det kan bli vanskeligere å demme opp for denne utviklingen (Lindahl 2011).

3.2.2: Arbeidslivsrelaterte hoved problemstillinger i forhold til innvandrede arbeidssøkere

Ifølge den svenske Långtidsutredningen om arbeidsmarkedet (Regeringen 2011) handler innvandreres vansker med å få jobb likevel mest om disse forholdene:

- Høye krav til hva som anses som ansettelsesbarhet med påfølgende fare for innelåsing i stillinger en er overkvalifisert for.
- Manglede tilgang til uformelle nettverk.
- Etnisk diskriminering.

Når tilbudet i MiA i rapportens diskusjonsdel skal vurderes i forhold om det treffer behovene skissert i politiske dokumenter, skjer det bl.a. med bakgrunn i disse tre temaområdene.

3.2.3: Overkvalifisering og innelåsing

Overkvalifisering defineres av norsk Statistisk Sentralbyrå som "mismatch" mellom nivåer av yrker og nivåer av utdanning, etter nærmere definisjoner (Villund 2010). Innelåsing er beskrevet som en arbeidssituasjon en blir værende i mot eget ønske på grunn av byråkratiske, psykososiale eller sosioøkonomiske forhold.

Innvandrerkvinner med bakgrunn fra tradisjonelle mannsyrker vil kunne være en klar ressurs å regne med hvis kjønnsbalanse skal opprettes og innvanderes utdanningsbakgrunn skal utnyttes bedre. Kjønn er en medvirkende faktor når det gjelder innelåsing i yrker en egentlig ikke er kvalifisert for (Kvinge og Djuve 2006). Problemet med overkvalifisering og dermed dårlig utnytting av innvandrede kvinners ressurser og kompetanse i sektorer der det er kompetansebrist i regionen er blant motivet bak valg av Stiftelsen Minervas målgruppe i MiA. Også deler av Mentornettverks målgruppe har vært rekruttert ut fra slike hensyn. Et sterkt kjønnsdelt marked fører til ressurs-sløseri (Finansdepartementet 2004, Statistisk sentralbyrå 2011).

3.2.4: Faktorer som påvirker overkvalifisering og innelåsing

Jo høyere utdanning, jo bedre synes sjansene å være for innvandrere til å få jobb (Kvinge og Djuve 2006, Villund 2011). Høy utdanning regnes av noen som all utdanning på postgymnasialt nivå mens andre regner en postgymnasial utdanning på minst 4 år som basis for begrepet. Som beskrevet i foran rapporten handler høy eller akademisk utdanning ikke ensidig om formelle krav innenfor MiA.

Selv om overkvalifisering og innelåsing kan forebygges ved at innvandrere kompletterer tidligere utdanning, varierer risikoen for slike effekter i en viss grad med *type* utdanning (Villund op cit). For innvandrere er for eksempel sjansen størst for å bli sittende fast i en jobb en er overkvalifisert for hvis en har bakgrunn i språk- og samfunnsfag. Som tidligere antydnet legges det imidlertid ikke avgjørende vekt i MiA på hvilke yrker det er mest kompetansebrist i når deltakere velges ut.

Ikke minst ser landbakgrunn ut til å ha noe å si for innelåsing. Både i Sverige og Norge er det innvandrere fra Asia og Afrika som er i størst grad utsatt for innelåsing og dermed manglende

realisering av faktisk og formelt kompetansenivå (Schierup 2006, Villund 2011), uansett hva slags yrkesfaglig bakgrunn de forøvrig har. En slik konklusjon kan ifølge Villund derfor tolkes som utslag av etnisk diskriminering, men det kan også dreie seg om en generell tendens til at graden av overkvalifisering reduseres med økende botid og arbeidserfaring. Forskjeller i landbakgrunn gjenspeiler først og fremst ulikheter i utdanningsmessig utgangspunkt og arbeids- livserfaring (Kvinge og Djuve 2006).

Hvor man har utdanningen sin fra har imidlertid betydning for ansettelse i tråd med utdanningsnivå. Skepsisen til utenlandsk utdanning kan være forståelig, fordi det ikke alltid foreligger beskrivelser av hva vedkommende kan. I tillegg kan hensynet til sikkerhet og miljø kreve spesielt gode språklige forutsetninger: Som en tidligere adept i Minerva uttrykte det: «Det är (viktigt) både för arbetsgivare och för oss som ska söka jobbet – (att dom känner) säkerhet om att jag förstår vad det handlar om- speciellt (inom) dom där känsliga områdena av yrket ... allt måste vi bedöma på rätt sätt.»

Klasse anses også av betydning i samspillet mellom faktorer som fører til overkvalifisering og innelåsing (Schierup 2006).

Bildet av hva som skaper tendensen til overkvalifisering og innelåsing er dermed ganske komplekst. I og med at denne rapporten dreier seg om to land med tildels forskjellige lovverk, diskurser og praksiser kan en uansett bare gi et omtrentlig politisk-byråkratisk bakteppe for vurdering av tiltakene i MiA i forhold til fenomener som overkvalifisering og innelåsing. I forhold til den første problemstillingen som har vært fokusert under følgeforskningsperioden; nemlig i hvilken grad og på hvilken måte innsatsen i prosjektet fører til relevant arbeid er det derfor interessant å se litt nærmere på hva litteraturen sier om mulige veier ut av problemet med innelåsing.

3.2.5: Tiltak som motvirker overkvalifisering og innelåsing

En årsak til overkvalifisering og innelåsing som hyppig nevnes både i norsk og svensk litteratur og i Fylkesplanen for Trøndelag, er at systemene for vurdering og validering av kompetansekrav og realkompetanse er for rigide (Aakervik, 2005). Muligheten for å komme ut av dette uføret synes derfor å være avhengig av en mindre restriktiv praksis i fremtiden når det gjelder disse reglene.

Förbundet för jurister, ekonomer, systemvetare, personalvetare och samhälls- vetare”, heretter referert til som JUSEK (jfr. litteraturliste), har tatt tak i problematikken med validering av tidligere utdanning for innvandrere med høy utdanning. I likhet med synspunkter som framkommer i den svenske Långtidsutredningen om arbeidsmarkedet (Regeringen 2011) mener JUSEK at de kommunale voksenopplæringstilbudene (Komvux) som innvandrere blir tilbudt er for lite tilpasset den enkeltes kompetansenivå. Mange blir slik systemet fungerer pr. i dag hengende fast i voksenopplæringssystemet i unødig lang tid.

Mens Långtidsutredningen peker på at opplæringen er for lite arbeidslivsspesifikk og at tiltak som fører til rask arbeidslivdeltakelse dermed bør prioriteres, er JUSEK på sin side mest opptatt av at det for innvandrere med høy utdanning bør være adgang til å komplettere sin opprinnelige utdanning på et langt tidligere tidspunkt enn det som er tilfelle i dag. Ifølge JUSEK er ikke det viktigste å oppnå *”snabbt arbete”*, men *”rätt arbete”*. Den svenske riksrevisjonen (Riksrevisionen 2011) har laget tenkte regne- eksempler som er ment å vise antatt økonomisk gevinst av en mer effektiv saksgang for et bestemt

antall akademikere innen ulike yrker som har utenlandsk utdanningsbakgrunn og som har sendt inn sine eksamenspapirer til vurdering. Disse regne-eksemplene viser at ved å korte ned på saksbehandlingstiden vil langt flere i den aktuelle gruppen ha sjanse til å komme seg raskere inn på arbeidsmarkedet.

En har gjennom regne-eksemplene vurdert økonomisk gevinst av nedkorting for samfunnet som helhet, for offentlig økonomi og for dem som er direkte involvert. Samfunnsøkonomisk gevinst innebærer det tilskudd av varer og tjenester som de nyetablerte på arbeidsmarkedet tilfører samfunnsøkonomien, gjennom evt. overgang fra offentlig stønad til lønnsinntekt eller gjennom overgang fra lavtlønnede yrker som en er overkvalifisert for til yrker som krever høyere kompetanse og som er høyere lønnet. Gevinsten for dem som er direkte berørt omfatter økt netto lønnsinntekt etter skatt, og det som arbeidsgiveren betaler inn til pensjonsfond osv. Den offentlige gevinsten av kortere behandlingstid er beregnet ut fra den antatte økningen av direkte og indirekte skatteinntekt og den antatte nedgangen i administrative utgifter (til trygdeytelser, mv.) som raskere inntreden på arbeidsmarkedet vil medføre.

Eksempelvis vil 1 måneds tidligere inntreden på arbeidsmarkedet enn det som pr. i dag er tilfellet for snittet av det antall personer som regneeksemplene er basert på medføre en samfunnsøkonomisk gevinst på hele 42 millioner svenske kroner. Selv én dags nedkorting av behandlingstiden for disse personene vil utgjøre en samfunnsgevinst på drøye 2 millioner SEK. Ifølge Riksrevisionen kan det arbeidet som inngår i myndighetenes behandling av søknadene være "selv-finansierende", selv hvis det skulle vise seg at de refererte kalkylene er i overkant optimistiske.

Både JUSEKs egen forskning og annen forskning (Kvinge og Djuve 2006) viser til at komplettering av tidligere utdanning, evt. å ta ny utdanning på samme nivå, er den sikreste måten for innvandrere å få utdanningsadekvat arbeid på.

Når det gjelder muligheter for å få jobb på eget kompetansenivå regner Kvinge og Djuve (op cit) med bakgrunn i sin studie av innvandrerkvinner med at det først og fremst er tidligere arbeidserfaring, ledighets- og tiltaks-erfaring, erfaring som yrkeshemmet, ledighetsnivå i bostedsregionen, kjønn og sivil status som har betydning. Erfaring fra klassiske arbeidsmarkedstiltak fører ifølge disse forfatterne ikke til reduksjon av overkvalifisering. Tidligere erfaring fra "reelle" arbeidssituasjoner fremmer derimot muligheten for arbeid i samsvar med eget kompetansenivå. Villund (2011) understreker i den sammenhengen at det aller beste er tidligere arbeidserfaring fra den bransjen en søker seg inn i, men at generell arbeidserfaring også kan være gunstig. Generell arbeidserfaring gir som regel kompetanse i form av språkferdigheter og kunnskap om sosiale koder, noe som i alle fall innenfor visse bransjer verdsettes høyt. I tillegg til nedkorting av saksbehandlingstid og evt. lemping på reglene for godkjenning anbefaler JUSEK yrkesrettet intensivt opplæring i svensk som et tiltak mot overkvalifisering og innelåsing.

For å oppsummere ser følgende faktorer ut til å regnes som viktigst for å motvirke innelåsing og overkvalifisering og å kunne fremme muligheten til "rätt arbete":

- Tidligere arbeidserfaring / ledighetserfaring
- Et voksenopplæringstilbud / introduksjonsprogram som innholdsmessig er tilpasset den enkeltes forutsetninger og kunnskapsnivå.
- Komplettering av utdanning, evt. det å ta ny utdanning på samme nivå.
- Nedkorting av tiden det tar å få godkjent utenlandsk utdanning
- Erfaring fra ordinært arbeidsliv i nytt land framfor erfaring gjennom ekstraordinære arbeidsmarkedstiltak.
- Generell arbeidserfaring av en type som gir mulighet for å lære landets språk og arbeidslivskoder, framfor ensidig teoretisk tilnærming til slike temaer.

MiA har lagt seg på en praksis som er i tråd med denne forskningsbaserte kunnskapen om hva som er essensielt for å få arbeid tilsvarende eget kvalifikasjonsnivå. En legger vekt på at mentor skal ha samme yrkesbakgrunn som adept/ mentee og en oppmuntrer deltakerne til å skaffe seg praksis i det ordinære arbeidslivet, uansett om denne praksisen ikke umiddelbart tilsvarer arbeidssøkerens kompetanse- og aspirasjonsnivå. Tankegangen er at slik praksis er verdifull så lenge praksisen innebærer tilegnelse av arbeidslivskunnskap og utvikling av språkferdigheter.

Gjennom bl.a. jobbcoaching og bransjespesifikke råd fra mentor henvises dessuten deltakerne til instanser som kan bidra til å få fortgang på godkjenning eller komplettering av tidligere utdanning. Det legges også vekt på at valg av ny yrkesbane kan være bra hvis opprinnelig utdanning ikke lenger er i tråd med det deltakerne ønsker å jobbe med.

3.2.6: Veier ut av arbeidsledighet for ikke-innvandrere i MiA

Mentornettverk har som tidligere beskrevet også deltakere uten innvandrerbakgrunn. Fordi disse deltakerne er underlagt norsk lovgiving og norske politiske prioriteringer refereres bare norske policydokumenter og litteratur under denne delen.

Som nevnt tidligere i rapporten har Mentornettverks målgruppe endret seg noe. Den opprinnelige deltakergruppen besto av personer uten rettigheter til arbeidsledighetstrygd. De hadde i stedet mottatt sosialhjelp over tid. Noen hadde akademisk utdanning (heriblant flere innvandrere), mens andre igjen hadde i tillegg til lav arbeidslivsforankring og lavt utdanningsnivå også vært gjennom flere hjelpetiltak (Skjefstad, 2007). Disse deltakerne kvalifiserte derfor for deltakelse i det såkalte Kvalifiseringsprogrammet (NAV 2009). For arbeidssøkere i en slik situasjon er neppe overkvalifisering et problem. Derimot kan innelåsing kan være det, f.eks. ved at en blir værende i ekstraordinære tiltak over tid uten utsikter til overgang til mer ordinære arbeidssituasjoner eller arbeidstiltak som medfører ytterligere kvalifisering. Ifølge Hernes (2010b) er det ikke uten videre objektivt grunnlag for slik innelåsing, siden det kan påvises stor grad av dynamikk på arbeidsmarkedet også for denne gruppen av arbeidssøkere på litt sikt. Av samme grunn er det heller ingen grunn til å utelukke tiltak som Mentornettverk for dem, men mentorbaserte tiltak er kanskje ikke første skritt i prosessen.

Ifølge Hernes (2010 b) er det en fare for at arbeidsmarkedstiltak under visse historiske betingelser kan stå i fare for "creaming" av visse grupper som eventuelt likevel hadde klart seg selv, mens de som

trenger ekstra tid og tilrettelegging blir sett på som "brysomme". Det pågår hele tiden kamper mellom den sosiale og den økonomiske sfæren om hvem som bør inkluderes i arbeidslivet og ikke, og det varierer med konjunktorene hvor grensen trekkes.

Hvis en ser arbeidssøkere under ett, så minsker arbeidsløsheten hvis det blir stilt krav om tiltak/motytelser. Mange som har langvarig utenforskap bak seg trenger i tillegg til å skaffe seg en utdanning også tid til å avlære den passiviteten som ofte ligger implisitt i tilvante klientroller. En kan i bedømmelsen av hvor grensen for inkludering skal gå komme til å overse at like rettigheter krever ulike framgangsmåter i møtet med brukeren eller brukergrupper. Mens Mentornettverk var en del av Kvalifiseringsprogrammet og forankret i enheten Arbeid og Kompetanse, innebar de tiltakene som ble satt inn i tillegg til kontakten med en mentor ofte arbeidsrettede aktiviteter, tett individuell oppfølging og veiledning for dem med lavest arbeidslivsforankring fra før. Dette var etter det en forstår på prosjektledelsen i Mentornettverk virksomt for mange av de opprinnelige deltakerne (noe av denne innsatsen reflekteres også i resultat - tallene som er lagt til grunn i denne rapporten). Som det også framgår av forklaringen til resultat-tabellen (Kap V), har noen deltakere i Mentornettverk avbrutt sitt mentorløp, men er likevel i ferd med å kvalifisere seg for arbeidsmarkedet.

Mentornettverks nåværende målgruppe representerer også et vidt spekter av situasjoner, men personer som fyller kriterier i det tidligere Kvalifiseringsprogrammet er i mindre grad representert. De nåværende deltakerne dreier seg om ser stort sett bare ut til å ha det til felles at de har vært arbeidsledige i minst 6 mndr. Det er følgelig en sammensatt gruppe som både består av dem som først og fremst trenger enkle "puff" for å komme seg ut av langtidsledighet og de som trenger tettere oppfølging over tid.

Mentornettverks nåværende deltakergruppe består heller ikke av det som hos Statistisk Sentralbyrå (SSB) betegnes som "marginaliserte grupper" (Rønning, 2011). "Marginalisert" vil hos SSB si yrkesaktive som kombinerer arbeid med trygdeordninger (uførepensjon) eller med sosialhjelp. Det dreier seg først og fremst om voksne kvinner med lavere utdanning og med helseplager. Selv om betegnelsen "marginalisert" på dette grunnlaget ikke er en betegnelse som passer Mentornettverks nåværende deltakere, legger tiltaket imidlertid selv vekt på at alle langtidsledige deltakere har hatt det en må kalle psykososiale belastninger i varierende grad. Dette uavhengig av om belastningene har oppstått som et resultat av arbeidsløsheten eller om de var der fra før. De som har blitt rekruttert til Mentornettverk gjennom Jobbklubb har for eksempel utelukkende vært aktive arbeidssøkere som har vært arbeidsledige over tid, men alle har på ulike måter begynt å kjenne på negative virkninger av arbeidsløsheten. Mentorskap, evt. i kombinasjon med andre tiltak blir i slike situasjoner et viktig middel til å forebygge psykososiale problemer før de går for langt, slik prosjektledelsen i Mentornettverk ser det.

Det er lite aktuell nyere litteratur om langtids arbeidsløse. Den forskningslitteraturen som kommer opp ved søk⁶ på langtid arbeidsløse generelt handler for en stor del om mestring, individuell oppfølging, handlingsrom, arbeidsløses muligheter ut fra nivå på stønad under arbeidsløshet, mv. At det er skrevet relativt lite om gruppen i norsk sammenheng de siste årene kan ha sammenheng både med relativt

⁶ Bibsys

gode konjunkturer og med at innvandreres vanskeligheter på arbeidsmarkedet blir oppfattet som et større hinder. Andre arbeidssøkende har imidlertid ofte de samme behovene.

Hvordan det generelt i samfunnet legges til rette for arbeidssøkere må sees i forhold til arbeidslinjepolitikken som helhet (Hernes 2010 a). Det kan derfor være verd å merke seg at de samme argumentene omkring utnytting av ubrukt potensiale som benyttes i forhold til arbeidssøkende innvandrere nå også benyttes i forhold til andre grupper av arbeidssøkende. Uføres situasjon på arbeidsmarkedet har for eksempel kommet mye sterkere i fokus de siste årene (Bråthen 2011) fordi det er bruk for flere tilgjengelige deler av arbeidsstyrken dem for å finansiere økende trygdeutgifter. Det er derfor forutsatt at generasjons-vekslingen (eldrebølgen) vil bidra til endret rekrutteringspolitikk på en rekke områder, med effekt for eldre og uføre. Også Minerva har hatt fokus på personer som har hatt funksjons-nedsettelse over tid og gjennomfører programmer tilrettelagt for dem (www.minerva.nu).

3.3: Virkningene av en global økonomi for arbeidsliv og arbeidssøkere

3.3.1: Global økonomi, arbeidsmarked og bedriftsledelse

Vektleggingen av begreper som "human kapital", humanistisk lederskap (Human Resource Management), "diversity management" osv. i næringslivssammenheng fremstår som karakteristiske for den globalisering av økonomien som preger nåtidssamfunnet. (Se for eksempel Kossek, Lobel et al., 2004 og Noe, Hollenbeck et al. 2005). Investeringer i human kapital er rettet mot ivaretagelse av den enkeltes arbeidstakers (og arbeidssøkere) yrkesmessige og menneskelige behov, såkalt "employability" (Blau, Ferber et al. 1998). Mentorere som er engasjert i MiA fra næringslivet er for eksempel ofte eksponenter for en slik tenkning:

"Vi har veldig liten turnover, og det tror jeg er fordi vi legger veldig vekt på coaching og videreutvikling. Det er Alfa og Omega: det viktigste vi gjør" (Bedriftsleder og mentor i Mentornettverk).

Visse prinsipper styrer ifølge Steinberg (2004) riktignok måten human-ledelse utøves på, men en er åpen for at den enkeltes handlefrihet er gunstig for institusjonene. En næringslivsleder som svarer til idealene for humanistisk eller konsultativt lederskap som det også kalles, er dessuten opptatt av rettferdighet og av dialog og viser det ved å lytte til brukererfaringer og preferanser hos et stadig mer mangfoldig publikum (se Integrationsverket 2002). Individuelle interesser og markedsinteresser blir umerkelig over i hverandre

Human kapital-orienteringen de siste tiårene medfører også at staten i rollen som velferdsgarantist i større grad er åpen om næringslivets behov for profitt. Den norske IA avtalen (Inkluderende Arbeidsliv) dreier seg for eksempel om utnyttelse av rest- arbeidsevne og er ment å være til beste både for bedriftene og for arbeidstakerne. Samtidig består sykelønnsordningen som et sikkerhetsnett. Dreiningen beskrives som historisk ny (Drøpping 2003).

Globaliseringen, som human-kapital-trendene er en del av, er en prosess som ikke bare foregår innen økonomien men som kan forstås som en dialektikk mellom det globale og lokale på mange områder samtidig. Prosessen preger også samspillet mellom individ og samfunn på en gjennomgripende måte

(Giddens 1991). Fordi den globale økonomien er så gjennomgripende, gjenspeiles den også i måten tiltakene i MiA er utformet på og i deltakernes selvoppfattelse.

Humanistisk ledelse er referert til i flere kilder som uttrykk for et nytt kunnskapssyn: Det uforutsigbare og fremmede blir i økende grad sett på som styrende for oppbygging av kunnskap og er samtidig en kilde til innovasjon. Økonomisk vekst i dagens samfunn er avhengig av de åpne systemene (Finansdepartementet 2003). Måten en tenker pedagogikk på innenfor arbeidsmarkedstiltak som er rettet mot arbeidslivskvalifisering endres også innenfor rammene av en global økonomi. At arbeidssøkere finner et egnet arbeid i vår tid er i høy grad avhengig av evnen til selv-refleksjon. Pedagogenes fremste oppgave er å legge til rette for at evnen til slik selv-refleksjon oppøves, framfor å instruere. Vekten på gruppebaserte, refleksive læringsprosesser i Stiftelsen Minervas mentorprogram kan for eksempel forstås i lys av dette.

3.3.2: Betydningen av mangfold for næringslivet

Det følger f.eks. gjerne av human- kapital-strømingenes vektlegging av åpne systemer og rettethet mot omverdenen at ansatte med en fremmed kulturbakgrunn eller med erfaringer som er annerledes enn majoritetens er velkommen fordi de har lettere for å bidra til nye ideer og dermed til den ønskede graden av innovasjon. Mangfoldsledelse, "diversity management", er forstått som *"the voluntary organizational actions that are designed to create greater inclusion of employees from various backgrounds into the formal and informal organizational structures through deliberate policies and programs"* (Mor Barak 2011:235).

Mangfoldsbegrepet har imidlertid også blitt kritisert for å uttrykke en naiv tro på en lineær sammenheng mellom mangfold og forbedret gruppedynamikk i produksjons- og markedsføringsprosesser og dermed økt lønnsomhet (Wrench 2007). De spesifikke betingelsene som skal til for at det skal fungere etter slike intensjoner er ifølge Wrench blitt vektlagt i liten grad.

Forutsetningen for kunne snakke om lønnsomhet i en økonomi som er global i rette forstand er at alle tjener på det, også arbeidstakerne. Mor Barak (2011) advarer i likhet med Wrench mot uoverveide påstander som at "mangfold endrer næringslivet". Det hun først og fremst legger vekt på som lønnsomhetsfaktorer knyttet til en mangfoldspolitikk innad i bedrifter er lavere turnover, lavere sykefravær og dermed forbedret produktivitet. En får dessuten rom for et større spekter av talentfulle krefter gjennom å rette seg mot grupper som tradisjonelt ikke har vært inkludert, og dermed øker også markedsføringsmulighetene overfor minoritetene i kundebefolkningen. Et globalt kundemarked er ifølge Mor Barak ikke minst viktig viktig for dagens aksjemarked.

Ifølge Mor Barak (op cit) er en globalt orientert og inkluderende arbeidsplass basert på gjensidighet, i mindre grad på konkurranse. Forutsetningen er at en snakker om global økonomi i egentlig forstand. Globale selskap har ifølge Mor Barak en annen orientering enn internasjonale og multinasjonale selskap. Karakteristisk for et globalt selskap er at det har et lederteam satt sammen av ledere fra hele kloden. Markedet blir i tillegg behandlet som et integrert hele, uten dominans fra noen bestemt kultur: Ingen har dermed noen interesse framfor andre. Både multinasjonale og internasjonale selskaper er derimot preget av hierarkiske strukturer og at visse kulturer styrer måten bedriftene blir ledet på. Langt fra alle bransjer og selskaper har kommet dit at de har umiddelbar fordel av annerledeshet i form av språk, etnisitet osv. En analyse av behovet for heterogenitet framfor homogenitet i arbeidsstokken innen

den enkelte bedriften kan derfor være på sin plass før en rekrutterer ut fra prinsipper om mangfold, selv om det også som tidligere referert (se Berg 2011) kan være slik at en blir "blind" for hvilke arbeidssøkere som faktisk har verdifull kompetanse å bidra med på en måte som øker lønnsomheten for bedriften. En leter ofte på feil sted.

Definisjoner av hva en mener med lønnsomhet er altså viktige i denne sammenhengen. Jackson (2011) hevder at balansen mellom økonomisk lønnsomhet og en bærekraftig velferd er hårfin. Han hevder at økonomisk vekst ikke er nødvendig for å holde økonomien stabil og ivareta den allmenne velferden. Med "velferd" mener han høy forventet levealder, sosial stabilitet og høy sysselsetting. Først når dette ligger i bunnen kan en snakke om økologi.

Selv om spørsmålet om vinning er dempet ned i globalt orienterte bedrifter i den forstand som Mor Barak legger til grunn, er det imidlertid heller ikke direkte underordnet. Alles interesser skal tilgodeses. Det svenske Integrationsverkets (2002) beskrivelse av 10 næringslivsledere som hadde lyktes i å skape etnisk mangfold på sine arbeidsplasser kan tjene som eksempel på at lønnsomhetsprinsippet teller innenfor en bedriftskultur som legger vekt på mangfold. Så sant lønnsomhetskravet kunne tilfredsstilles, så det ikke ut til å bety noe for disse lederne hvor arbeidstakerne kom fra.

Syn for mangfold som lønnsomhets-prinsipp er ifølge Mor Barak (op cit) resultatet av en lang prosess som begynner med arbeid for rettigheter, gjerne ved hjelp av statlige program for likestilling. Dette bekreftes også innenfor annen forskning (Midtsunstad 2011). Det er på rettighetsnivået at de fleste land i Europa fortsatt befinner seg. Mor Barak henviser til Wrench (2007) i den forbindelse. Derfor: Ved mangfoldskompetanse som vinningsstrategi trenger en både bevissthet om hva en ønsker å oppnå og hva som faktisk kreves for å oppnå dette.

I diskusjoner på forskermøter i MiA vektlegger prosjektledelsen at det takket være mange store internasjonale bedrifter er høy bevissthet om mangfold som lønnsomhetsprinsipp i prosjektets regionale omland.

3.3.3: Virkningene av en global økonomi på arbeidssøkerne

Ikke bare normer for ledelse endres innenfor rammene av en global økonomi, men også individers syn på seg selv og sin atferd (se f.eks. Dean 2006). Styring av moderne individer skjer ifølge Dean ikke gjennom at en "hersker" over dem. Det skjer ved at en tilrettelegger for at de kvaliteter og kapasiteter som passer inn i det rådende verdensbildet framstår som ønskelige for enkeltindividet. Dermed pågår en type bearbeidelse som er mer usynlig enn synlig (se f.eks. også Hernes 2010 a).

Arbeidsmarkedstiltak bør i et slikt perspektiv ta høyde for de endringene som oppstår i det globale samspillet mellom individ og samfunn. Vekten på å kunne lede seg selv er et typisk eksempel på hva som ut fra rådende idealer gir en følelse av vellykkethet i egne og andres øyne.

Det kan se ut som den globale økonomien reflekteres i fem egenskaper eller ferdigheter som det er ønskelig at dagens arbeidssøker innehar: Arbeidssøkerens evne til selvledelse, evne til å skape gjensidig tillit, evne til å selve seg selv (marketability), evne til fleksibilitet og sosial kompetanse.

1 Evne til selvledelse

Prinsippet om autonomi vektlegges sterkt av de som ansetter personer som fordrer kompetanse på høyt nivå:

"Det blir flere kunnskapsbaserte medarbeidere som har klare formeninger om hva de ønsker å få ut av arbeidslivet. Arbeidslivet blir en viktigere og viktigere del av livet. Man gidder ikke å gå på en jobb hvor man mistrives lenger. De aller fleste i alle fall gjør ikke det. Det blir vanligere og vanligere å bytte arbeidsgiver ofte" (Bedriftsleder og mentor i Mentornettverk)

Evnen til å lede seg selv er da også særlig vektlagt i forbindelse med mentorskapet (jfr. beskrivelsen av tiltakene som inngår i MiA): Det fremheves for eksempel sterkt at det ikke er mentoren, men adept/mentee som skal gjøre jobben med å finne egnet arbeid. Dette er et prinsipp som evt. ikke har vært så tydelig kommunisert innenfor tradisjonell arbeidsformidling.

Dean hevder at en person som i utgangspunktet er avhengig av offentlig bistand innenfor rammene av en global økonomi og tenkemåte må "transformere" seg selv til aktiv og relativt autonom arbeidssøker. For den som står utenfor arbeidslivet blir dermed evnen til å klare å markedsføre seg på basis av hvordan en bedømmer egen markedsverdi - "marketability"-en viktig ferdighet å tilegne seg (jfr. punktet som omhandler litteratur om tilrettelagt mentorskap og mentorprogram tidligere i rapporten). For den som ikke behersker selv-ledelse kan imidlertid utstøting fra arbeidslivet være en reell risiko (Skjefstad 2007).

2 Evne til å skape gjensidig tillit

Investering i gjensidig tillit, for eksempel gjennom nettverksdannelse er også blitt en nødvendig del av individets bestrebelser på å komme "innenfor" i arbeidssammenheng (Solheim 2009). Ens personlige renommé i lokalsamfunnet; at en er til å stole på, har stor betydning. Denne påliteligheten fordres også av dem som formidler jobber. Marginalisering i forhold til arbeidslivet er ifølge Solheim ikke noe som ensidig kan knyttes til enkeltpersoner. Marginalisering oppstår først og fremst i samspillet mellom individer og deres omgivelser. Ifølge Solheim er de systemene for arbeidsformidling som ikke anerkjenner nødvendigheten av gjensidig investering i tillit (bruker vs. system) ikke hjelpsomme.

3 Evne til å selge seg selv: "Marketability"

Evne til å selge seg selv "Marketability", jfr. beskrivelse av mentorprogram under kapittel I, innebærer både markedsforståelse og ferdigheter i å gjøre seg bemerket som arbeidssøker, forstå arbeidslivets regler og koder, osv. (Campbell, Angélique et al. 2000). *Marketability* krever ifølge disse forfatterne ressursidentifikasjon (finne ut av alt tilgjengelig materiell/hjelpemidler), nettverksutvikling, dokumentutvikling (forbedre/endre cv-er), trening i å presentere yrkesmessig kompetanse med videre.

4 Evne til fleksibilitet

Et fjerde aspekt som fremstår som et aktivum innenfor rammene av den globale økonomien er fleksibilitet. Det svenske finansdepartementet (2003) peker for eksempel på at det skjer bevegelse ikke bare av arbeidskraft mellom steder men mellom yrker. Mange har flere arbeidsplasser og det er blitt mer vanlig å ha flere utdanninger. Den enkeltes arbeidsdag er dessuten blitt mer fleksibel, i hvert fall gjelder

dette i mindre hierarkiske organisasjoner, så som kunnskapsorganisasjoner. Mange flere arbeidsforhold enn tidligere er dessuten tidsbegrenset, som en følge av at arbeidslivet blir mer og mer prosjektbasert. Prosjektorienteringen innenfor produksjonsenhetene skaper større kontaktflate mellom folk og dermed større bevegelsesfrihet mellom bedrifter (Arvidsson og Ekstedt 2006). Det er den enkelte arbeidstakers spesifikke kunnskap en er ute etter, og i mindre grad hele organisasjonens kunnskap. Evt. skaper fleksibiliteten og prosjektstyringen åpninger som gjør det lettere for annerledes og hittil u-utnyttet arbeidskraft å bli inkludert. Erkjennelsen øker innenfor bedriftene av at verken homogenitet eller stabilitet er nødvendigvis er sunt for næringsliv eller bedriftsliv Ifølge Mor Barak (op.cit.)

5 Sosial og kulturell kompetanse:

Som et siste aspekt av dem som er nevnt ovenfor kan nevnes sosial og kulturell kompetanse. Slik kompetanse står høyt i verdi i på arbeidsmarkedet (Finansdepartementet 2003). Innenfor høyere utdanning blir da også vekten på sosial integrering og sosial rettferdighet stadig mer vektlagt (Gidley, Hampson et al. 2010). Mange som har flyttet mellom land har utviklet en særlig grad av refleksiv selvforståelse og omstillingsevne. Dette er omtalt i litteraturen som "hybridisering" (Vestel 2007): En skaper en mosaikk av elementer fra ulike kulturer og gjør det om til sitt eget. Denne typen kompetanse kan være svært attraktiv på et globalt marked. Vektlegging av slike ferdigheter og oppmuntring til å bruke dem kan i lys av en global økonomi dermed bli en suksessfaktor for programmer rettet mot de fleste av de arbeidssøkerne som er representert i MiAs deltakergrupper.

Filosofen Charles Taylor (2003) konkluderer i sin analyse av det moderne menneskets anstendighets- og velferdsbehov med at den økonomiske liberalismen synes tvetydig, men i og for seg mulig å gjøre opprør i mot. På den ene siden er det visse undertrykkende og utstøtende krefter i sving, på den andre siden er et visst sosialt ansvar involvert. Et spørsmål for enkeltmennesket blir hvordan en kan unngå å bli fornedt, og i stedet nyte godt av de frigjørende krefter denne type økonomi innebærer. Løsningen Ifølge Taylor blir å orientere seg i verden opp mot det han beskriver som **tre moralske akser: Respekt, Det forpliktende, Verdighet**. Samlebegrepet er "autensitet" og innebærer å fremstå som seg selv og ingen andre.

3.3.4: Mangfold og diskriminering i lys av konjunktursvingninger

I både Sverige og Norge er det forbud mot diskriminering, enten det er på grunn av alder, kjønn, etnisitet, hudfarge, religion, språk, seksuell legning eller kjønnsoverskridende identitet (Kommunal & Arbeidsdepartementet 1996, Arbeidsdepartementet 2003, Arbetsmarknadsdepartementet 2008). Dette omhandler hvordan ikke bare individer, men også systemer kan virke diskriminerende – såkalt *strukturell diskriminering* (Arbeidsdepartementet 2002).

Diskriminering forbindes ofte først og fremst med etnisk diskriminering. Siden mange deltakere i MiA har etnisk minoritetsbakgrunn, er det noe prosjektet i særlig grad forholder seg til. Stereotypisering og andre fenomener som kan slå ut i diskriminerende praksiser er for eksempel tema for seminarer og gruppediskusjoner. Som tidligere nevnt tilstreber en å nærme seg tematikken gjennom gruppeprosesser og gruppedynamikker. Det er temaer ikke kan forholde seg ensidig intellektuelt til. De har i høyeste grad også emosjonelle aspekter.

Diskriminering overfor personer med minoritetsbakgrunn, uavhengig av kvalifikasjoner, er bredt dokumentert (Arbeidsdepartementet 2004). Det er for eksempel først og fremst innvandrere som har problemer med å bli innkalt til ansettelsesintervju (Barne- likestillings & inkluderingsdepartementet 2011). Den svenske Långtidsutredningen om arbeidsmarkedet (Regeringen 2011) utelukker på basis av utenlandsk forskning ikke at overkvalifisering og innelåsing også har med diskriminering å gjøre.

Troen på innvandreres verdifulle kompetanse er uttrykt i alle europeiske lands politiske føringer men det foreligger få konkrete planer for hvordan kompetansen kan tilføres (Aakervik 2005). I trangere økonomiske tider kan for eksempel mennesker med etnisk minoritetsbakgrunn kan lett blir "konjunkturbuffer" (Schierup 2006). Mangfoldsbegrepet er også kritisert for å dekke over visse levekårsforskjeller mellom de individene og gruppene som omfattes av det (Ljungberg 2005, Schierup 2006). Faktorer som sosial klasse og mulighet for sosial og geografisk mobilitet skaper for eksempel store forskjeller mellom innvandrergupper når det gjelder adgangen til arbeidsmarkedet (Aslund & Skans 2010). Dessuten kan fokuset på at alle har rett til arbeid uansett hvor de kommer fra føre til at mer politisk orienterte kamper for likeverd og likestilling "knebles" (Wrench 2007). Mor Barak (2011) understreker som tidligere nevnt behovet for både pisk og gulrot, såkalte "affirmative action programmes" i sammenheng med mangfoldspolitikk og mangfoldsledelse: Lovpålegg og statlige reguleringer må til, fordi markedets egen logikk ikke alltid i tilstrekkelig grad tar sosiale hensyn og fremmer rettigheter når tidene blir trangere.

3.4: Uformelle, yrkesrelaterte nettverk som virkemiddel i jobbsøking

3.4.1: Om utviklingen i bruk av uformelle yrkesrelaterte nettverk

Bruken av uformelle kanaler i arbeidssøkerprosesser vektlegges i stigende grad. En av grunnene til dette er at det først og fremst er gjennom uformelle rekrutteringskanaler at næringslivet for tiden får tak i adekvat arbeidskraft (Schierup 2006). Arbeidsformidlingene ser følgelig ut til å spille en mindre rolle i rekrutterings- sammenheng enn tidligere (Andreassen og Spjelkavik 2011). For eksempel er det registrert nedgang i arbeidsgiveres bruk av NAV i rekrutteringssammenheng, selv om det forekommer økende bruk av nye rekrutteringsmetoder så som jobb-messer osv. Fylkesplanen for Trøndelag (Mid-Norway 2009) viser for eksempel til at bare 40 % av alle stillinger i norsk sammenheng lyses ut. Resten formidles gjennom venner og bekjente og gjennom direktekontakt med bedrifter. Så mye som tre av fire bedrifter bruker ifølge nettsiden Svenskt Näringsliv (2010) uformelle kanaler når de søker etter arbeidskraft. Det svenske Institutet för Arbetsmarknadspolitisk Utvärdering (IFAU 2011) holder på med en undersøkelse for å blant annet få ytterligere innsikt i dette fenomenet.

Særlig innvandrere ser ut til å være utsatt for utestengning eller innelåsing som følge av manglende uformelle yrkesrelaterte nettverk. I Långtidsutredningen om arbeidsmarkedet (Regeringen 2011) er for eksempel mangelen på uformelle nettverk nevnt som en av de viktigste grunnene til at innvandrere ser ut til å ha særlige utfordringer på arbeidsmarkedet.

For innvandrere kan bruken av mentorer og mentorers yrkesmessige nettverk være avgjørende for innpass i arbeidslivet. I den norske utredningen "Bedre integrering" (Barne- likestillings & inkluderingsdepartementet 2011 b) nevnes for eksempel nettverksprogram eller mentorordninger som viktige tiltak for å sette innvandrere i kontakt med bedriftsetablerere i majoritetsbefolkningen. Også den svenske

Långtidsutredningen (Regeringen 2011) anbefaler arbeidsmarkedsprogrammer som gir innvandrere direkte kontakt med representanter for arbeidslivet.

Både Mentornettverk og Stiftelsen Minervas mentorprogram MiA er derfor helt på linje med politiske anbefalinger gjennom bruken av mentorskap. Mentorene representerer ikke bare arbeidslivet generelt, men gir rom for individuell tilrettelegging gjennom å velge mentorer som kommer fra den bransjen der adept/ mentee ønsker arbeid. Tiltakene i MiA gjør også bruk av andre virkemidler som gjør at næringslivet får et ansikt, så som bedriftsbesøk, bruk av arbeidslivets representanter som forelesere på seminarer og workshops, formidling av praksisplasser (når det gjelder sistnevnte se særlig <http://minerva.nu/>).

3.4.2: Sosial kapital

Begrepet "sosial kapital" kan bidra til en bedre forståelse av hvorfor nettverk er virksomme i rekrutteringssammenheng. Sosial kapital- begrepet blir da også mer og mer brukt i forbindelse med den type økonomisk teori som legger vekt på økologisk balanse mellom ulike interessesfærer i arbeidslivet. Blant annet har OECD og Verdensbanken fattet interesse for fenomenet (Forskningsrådet 2005). Bruken av begrepet sosial kapital i vurdering av MiA- prosjektet aktualiseres dermed, siden det i MiA forutsettes et nært samspill mellom sosial kompetanse, arbeidssøking, rekruttering og næringslivs-interesser.

I følge Norges Forskningsråd (op cit) blir begrepet "sosial kapital" definert ulikt av ulike teoretikere. Blant de hyppigst refererte er Bourdieu (1986) og Putnam (2002). Putnams forståelse (2002:4) er som følger:

"That in life which tends to make these tangible substances count for most in the daily lives of people: namely good will, fellowship, sympathy, and social intercourse among the individuals and families who make up a social unit."

Både Bourdieu og Putnam trekker vekslers på økonomisk teori og terminologi. Av de to er Putnam likevel den som har bidratt mest til å belyse forholdet mellom personlig investering i ulike former for sosiale nettverk og det han ser som et gjensidig forhold mellom lokale fellesskap og økonomisk vekst. Putnam hevder at det ikke er noe klart skille mellom disse aspektene. De flyter snarere over i hverandre og opprettholder dermed den type økologisk balanse som er beskrevet under human kapital-retningene innen økonomisk teori.

Putnam beskriver sosial kapital som noe som enten kan foreligge som bånd mellom likesinnede (*bonding*) eller som forbindelser mellom folk som i utgangspunktet har forskjellig posisjon i samfunnet (*bridging*). Nært opp til Putnams tenkning er Granovetters (1973/1983) begreper *svake og sterke bånd*. Granovetter forutsetter at hvis vi vil ha tilgang til et for oss ukjent arbeidsmarked, er det som regel lite nytt å bygge på i kretsen av likesinnede. Snarere er det våre mer perifere bekjentskaper (svake bånd) som gir oss oversikt over hittil ukjente muligheter på arbeidsmarkedet. Ensidig omgang med dem vi står nærmest og føler oss tryggest sammen med (sterke bånd) vil på denne bakgrunnen kunne føre til varig utenforskap på sikt.

Den frivillige mentoren blir i dette perspektivet en person som kan gjøre "bridging" mulig ved å representere et "svakt bånd" for adept eller mentee. Bridging blir imidlertid ikke bare en gylden mulighet for arbeidssøkere, men også for arbeidsgivere. Som påpekt tidligere i rapporten blir homogenitet og

stabilitet ikke lenger vektlagt som grunnlag for økonomisk vekst (Finansdepartementet 2003, Mor Barak 2011). En arbeidsgiver som er uten etter ukonvensjonell arbeidskraft og kompetanse må følgelig strekke seg ut over kretsen av dem som ligner seg selv og kanskje fokusere på innvandret arbeidskraft eller på andre som representerer erfaringer som ikke er "mainstream".

Solheim (2009) beskriver begrepet sosial kapital på bakgrunn av en studie av arbeidssøkere i marginale sosiale situasjoner og deres muligheter til inkludering på arbeidsmarkedet. Solheim er inspirert av både Putnam og Granovetter, men har funnet det mest hensiktsmessig å skille mellom relasjonell kapital og systemkapital. Hun mener at det å bygge opp relasjonell kapital ikke minst dreier seg om å investere i et godt rykte. Relasjonell kapital ser ut til å bli vektlagt i MiA. Begge tiltak har utspring i relativt oversiktlige samfunn. Rekruttering av mentorer og andre samarbeidspartnere innen arbeidslivet er derfor ofte basert på disse personenes omdømme i lokalsamfunnet.

3.4.3: Svake og sterke bånd mellom næringsliv, lokalsamfunnet og arbeidssøkere

Ameil (2006) har drøftet Putnams begreper i relasjon til det nord-amerikanske samfunnet av i dag. I tråd med Putnam i boken "Bowling alone" fra 2000 konkluderer hun at båndene mellom folk i lokalsamfunnene kanskje ikke lenger er så sterke. Ameil mener imidlertid at dette er positivt snarere enn negativt. "Svake bånd" gir mer rom for forskjeller mellom folk og dermed for rettferdighet, både når det gjelder etnisitet, religion, seksuell legning mv. Tidligere tiders lokalsamfunn var dominert av sterke bånd. Dette kunne virke begrensende integreringen i samfunnet for mange. Den skandinaviske velferdsmodellen har imidlertid elementer i seg som gjør at samspillet mellom svake og sterke bånd blir noe annerledes enn i det nordamerikanske (Rothstein & Stolle 2003). Likhetsstanken står sterkere, og dermed svekkes avhengigheten av tette, sterke bånd. En blir relativt fri til å gå over grenser og dyrke egeninteresser, samtidig som en har sosialt fotfeste.

Selv der markedet har gjort seg mer uavhengig av velferdsstaten, er det ifølge Webb (2006) imidlertid klima for tenkningen som er implisitt i følgende utsagn: "*Corporations will not be healthy unless society is healthy*" (Kossek, Lobel et al. 2004: 22). SOU-en "Utvecklingskraft för hållbar välfärd" (Finansdepartementet 2003) fremhever på bakgrunn av erkjennelsen om en globalisert økonomi at både bedriftsaktører og aktører utenfor bedriftene har sammenfallende interesser i å dyrke svake bånd. Dette kan de gjøre gjennom å inngå partnerskap omkring ulike lokale prosjekter. Allianser skapes som også kan gagne arbeidssøkere og arbeidstakere på sikt. Imidlertid står ikke nødvendigvis et slikt syn på holdbar velferd som et kollektivt anliggende like sterkt i Norge som i Sverige.

Ovenstående gjennomgang har i hovedsak dreid seg om disse temaene:

- Overkvalifisering og innelåsing
- Krav til kompetanse på et arbeidsmarked preget av global økonomi
- Betydningen uformelle yrkesrelaterte nettverk i arbeidssøkerprosesser

IV): Metodiske betraktninger i følgeforskningen i MiA

4.1.: Generelt om følgeforskningsprosessen

Det viktigste i en følgeforskningsprosess er ifølge Busch & Schwebs (2004) at det etableres et arbeidsfellesskap mellom forsker og prosjekt drivere der det kastes mest mulig lys over de problemstillingene det er fokus på fra flest mulige vinkler. Dermed skiller følgeforskning seg fra konvensjonelle undersøkende og evaluerende forskningspraksiser. Det har for eksempel vært enighet mellom følgeforsker og prosjektledelse i MiA om at forskningsoppgaver av denne typen krever engasjement av så vel prosjekt drivere som forskere. Alle har noe å lære av hverandre. Prosjektledelsen i MiA har slik sett blitt betraktet som bidragsytere til forskningen med sine problemstillinger, forslag til relevante data og hvordan empirien kan tolkes.

Ut fra at det hovedsaklig har vært kvalitative størrelser som har vært belyst i prosjektet har denne framgangsmåten vist seg nyttig. Kvalitative aspekter foreligger i motsetning til aspekter som kan beskrives ved hjelp av tall og effektstørrelser, ikke alltid oppe i dagen. De må kommuniseres før de kan bli tydeliggjort, gjøres begripelige og artikuleres (Holstein & Gubrium 1995, Morgan 1998). Dessuten må kvalitative aspekter sees i lys av teoretiske begreper og en relevant kontekst. HUSKs har hatt tradisjon for å arbeide på en slik måte (Vist, Marthinsen, m.fl. 2010, Aasen Marthinsen og Vist 2010, Dalby, Vigen & Norstrand 2010).

Både Stiftelsen Minerva og Trondheim kommune ved Mentornettverk framstår som fagenheter med god tradisjon for å være i prosesser preget av innovasjon og nytenking. Den selvrefleksjonen som fordres i denne sammenheng må betraktes som en av styrkene i MiA som prosjektorganisasjon.

Denne måten å tenke kunnskapsutvikling på harmonerer forøvrig godt med tenkningen innenfor Human Resource og Diversity Management-trendene. Der sees kunnskapsutvikling i et ikke-hierarkisk, prosessuelt perspektiv. Med bakgrunn i denne felles forståelsen kan en slå fast at det har vært et gjennomgående godt samarbeid mellom følgeforsker og prosjektledergruppen i MiA i følgeforskningsperioden.

Følgeforsker har deltatt i løpende refleksjoner sammen med prosjektledelsen på forskningsmøter (5 i alt) omkring idegrunnlag og metodeutvikling i prosjektet.

4.2: Hvordan data har blitt produsert

I størst mulig grad har data i prosjektet blitt produsert gjennom naturlige anledninger i prosjektet: Workshops, seminarer, en-til-en-møter (f.eks. matchingsmøte mellom mentor og mentee/ adept), møter mellom prosjektledelse og nye mentees/ mentorer osv. Utnytting av naturlige situasjoner som seminarer og workshops gjør at det er personer som har en dypere forståelse av sammenhenger og fenomener som stiller spørsmål og bringer temaer på bane. Dermed skapes data som er mer relevante enn om følgeforsker, som er ukjent i feltet, ensidig hadde styrt samtaler og diskusjoner og "konstruert" intervjusituasjoner. Mange av innspillene på forskermøter regnes også som data, mens andre innspill fra forskermøtene (tildels skriftliggjort) er trukket inn i rapportens litteraturkapittel. Der fungerer de på linje med bok- og artikkelkilder. Det som har avgjort hvor i rapporten innspillene har blitt plassert er i hvilken grad de er generelt beskrivende eller representerer innlegg i en dialog mellom flere parter. Skillet har imidlertid ikke alltid vært klart.

Ved noen anledninger har det også vært gjennomført arrangerte intervju der følgeforsker har vært alene med intervjupersonene og styrt samtalene i større grad. Et fokusgruppeintervju med 9 adepter i Minerva ut fra overskriften "Ulike veier til målet" kan tjene som eksempel. Det har også vært gjort intervjuer med mentorer, næringslivs- personer, offentlig ansatte osv. på begge sider av riksgrensen i et tilnærmet likt antall begge steder. Det overordnede temaet for disse intervjuene var hva disse intervjupersonene oppfattet som viktige faktorer for at deltakerne skulle nærme seg arbeidslivet, og hvordan prosjektet kan bidra til næringslivs- og regionutvikling. På noen av disse intervjuene var prosjektdriverne med.

4.3: Noen metodiske refleksjoner

At data under følgeforskning av dette prosjektet hovedsakelig har blitt til gjennom refleksiv sam-skaping gjør at imidlertid også at en kan se på spørsmål om pålitelighet og gyldighet på en noe annerledes måte enn det som er vanlig innen klassisk evaluering. I et refleksivt perspektiv temmes og kontrolleres ikke data for at de skal tilpasses en type mal som forskeren har satt opp på forhånd (Alvesson og Kärreman 2005).

Som nevnt har prosjektledere fra MiA har vært til stede på noen av de intervjuene som har foregått med enkeltpersoner (for det meste mentorer eller representanter for ulike organisasjoner). Riktignok var hensikten med å ha prosjektledere tilstede fortrinnsvis den at de skulle observere eller klare opp språklige hindringer i møtet med svenske intervjupersoner. Under intervjuene ble det imidlertid ved flere anledninger naturlig å også la prosjektlederne få anledning til å stille spørsmål. Slik medvirkning fra prosjektlederne ble ikke sett på som forstyrrende for kunnskapsproduksjonen, snarere tvert imot tjente de til å kunne se data fra flere sider.

Det en kan innvende når det skal vurderes hvor pålitelige og gyldige data er, er at det har vært prosjektlederne som hovedsakelig har valgt ut informanter og øvrig materiale til bruk for følgeforsker. Med en slik utvelgelsesprosedyre kan en selvsagt risikere at bare positive trekk fremheves, og at eventuelle kritiske røster bringes til stillhet. Oppdraget fra Interreg har i henhold til beslutningen om midler vært å vise metodenes relevans i forhold til målsettingene, ikke først og fremst *graden* av måloppnåelse. De dataene som har vært mest interessante for følgeforsker har derfor vært de dataene som belyser hvordan det jobbes og hvorfor og i hvilken grad dette virker begripelig og fornuftig ut fra tendenser i samfunnet forøvrig. Kvale (2001) kaller dette for kommunikativ validitet. I lys av dette er det å ha informanter som er systematisk tilfeldig valgt og som er mest mulig "upåvirket" ikke det viktigste. Når datainnsamlingen i så stor grad blir preget av det prosjektdriverne synes er viktig, fordres det imidlertid en særlig bevissthet fra forskerens side om hvilke konsekvenser det kan ha.

Flere elementer har fungert som kontroll mot det en gjerne tenker på som "slagside" (bias): Diskusjoner på forskningsmøtene har vært preget både av åpenhet og rom for dissens prosjektdriverne i mellom, i tillegg til at muligheten for følgeforsker til å stille nærgående spørsmål om prioriteringer og begrunnelser har vært til stede og blitt benyttet ved en rekke anledninger.

Med til vurderinger av metodene i et forskningsprosjekt hører også vurdering av om bruk av alternative metoder kunne ha frambrakt enda mer gyldige og pålitelige data. Til tross for at det har vært metodenes relevans og ikke effekt som har vært i fokus vil mange etterlyse vurderinger om effekten av arbeidsmetodene i MiA. Det som imidlertid er helt på det rene, og også anerkjent i forskningslitteratur

omkring mentorskap, er at prosesser av den typen som pågår i MiA er vanskelige å beskrive på en måte som er direkte målbar. De uforutsette ringvirkningene innsatsen gjerne får kan f.eks. ikke undervurderes. De samvirker med den type innsats som er planlagt og kontrollert (Mc Donald 2010). I litteraturoversikter over relevant forskning på mentorskap er det det gjensidige samspillet mellom faktorer som fremheves (Allen et al. 2004). På grunn av dette gjensidige samspillet er det vanskelig å vurdere relasjoner mellom faktorer isolert, så som vurderinger av innsats opp mot effekt. Påstander om at det er viktig å kunne påvise effekter bygger ofte mer på myter enn på vitenskapelig argumentasjon (Scriven 2009).

Fra en side sett er det i et prosjekt som dette likevel ønskelig å kunne operere med tydelige indikatorer på måloppnåelse. Indikatorer ville gjort det lettere å speile det som skjer i prosjektet underveis. Demed ville det også blitt lettere å justere kursen. Sett fra en annen side ville imidlertid et ensidig fokus på målbare indikatorer kunne ta fokus bort fra de prosessuelle og kvalitative aspektene ved prosjektet som det er viktig å få tak i for å utvikle metodene videre. Dessuten må kvalitative data som allerede nevnt settes inn i en faglig og teoretisk kontekst for å komme til sin rett. Teoretisering og kontekstualisering er ofte en så vidt langvarig modningsprosess at en stort sett ikke er klar for å trekke konklusjoner før mot slutten av følgeforskningsperioden.

Det en eventuelt kunne ha gjort annerledes hvis følgeforskningsprosessen hadde startet nå, hadde det evt. vært å ha forsøkt å føye teoretiseringsprosessen bedre sammen med den innrapporteringen som skjer i prosjektet til Interreg (lagesrapporter m.v.). Denne innrapporteringen bygger på visse indikatorer. Nyere metodologiske tilnærminger for evaluering er i ferd med å vokse frem som både fanger opp de aspektene ved et fenomen eller en innsats som er i stadig forandring og aspekter som er mer stabile og oppsummerbare (se for eksempel Morén och Blom 2006). Dette vil kunne være interessant for mer effektrettet forskning på mentorskap og mentorprogram i fremtiden.

Bruk av "Best practice-kriterier", som er basert på konkrete eksempler eller case, er en måte å evaluere eller reflektere over innsatser på som er en god del brukt i forbindelse med mentorskap og likestillingsarbeid. Tilnærmingen omfatter effektmåling. Som nevnt ble effektmåling ansett som utenfor mandatet i dette tilfellet, men det er også mulig å bruke "Best- practice- kriterier" for å utforske prosjektets funksjoner, så som organisatoriske rammer (strukturer, bemanning og samarbeidsrelasjoner) og hvordan de virker inn på innsatsen, hvor anvendelige metodene er, hvilket erfaringsgrunnlag de bygger på og hvor stor grad av omstillingsevne det er i prosjektledelsen. En kan ved hjelp av "Best practice" – kriterier også se på prosjektledelsens kjennskap til og sensitivitet i forhold til målgruppen, hvilke suksesskriterier som er realiserbare, osv. Ved utvelgelsen av case opererer en både med individuelle og kontekstuelle kriterier (Seidenfaden, Madsen et al. 2011). Dette er en interessant innfallsvinkel på mange vis, men data settes i mindre grad inn i en samfunnsmessig sammenheng. Best-practice-kriteriene ser derfor først og fremst ut til å passe når formålet er å evaluere i mer klassisk forstand.

4.4.: Data-analyse

Analyseprosessen i prosjektet har pågått kontinuerlig, men det er i slutfasen at den har vært mest systematisk. Med få unntak er det gjort lydopptak fra alle gruppesamtaler og enkeltintervjuer i prosjektet. Intervjuene har deretter blitt helt eller delvis transkribert av undertegnede. Etter grovsorteringer ut fra tematikk har utdrag fra dialoger, intervjuer og andre gruppesamtaler blitt satt i sammenheng med foreliggende litteratur og så blitt presentert for prosjektledergruppen i form av refleksjonsnotater og foreløpige rapporter. Prosjektledergruppen har på den måten tatt del i analyseprosessen. Det å luften data ved hjelp av refleksjon i gruppen har medført at nye forståelser av data har vokst fram. En oppfatter framgangsmåten som en sikring mot feiltolkning, fordi flere med ulikt ståsted har innsyn på en gang. Hovedsakelig har analysen hatt som formål at noen kjernepoenger skulle utkrystallisere seg, hvilket også har skjedd. For å skape andre innsikter om sider av data har data også vært gjennomgått med et forhåndsdefinert perspektiv: For eksempel har en sett på eventuelt samsvar mellom uttalte behov hos adepter / mentees og tilbud i prosjektet og i samfunnet forøvrig. De nedenfor presenterte dataene gjenspeiler begge typer analyser.

v) Foreliggende empiri

5.1.: Typer av data:

Rapporten bygger på følgende datagrunnlag:

Deltakende observasjon:

Dagsseminar i Mentornettverk for svenske og norske mentorer og mentees fra Mentornettverk(1)
Mentorworkshop i Mentornettverk (1)
Workshop for mentees i Mentornettverk (1)
Midtevaluering i Minerva for mentorer og adepter (Gruppe 1) (1),
Sluttevaluering i Minerva for mentorer og adepter (Gruppe 1) (1)
Prosjektledermøter(4)
Forberedelse til kopling av mentee og mentor i Trondheim (1)
Koplingsmøte for mentee og mentor i Mentornettverk (1)
Møter mellom prosjekt drivere og følgeforsker med fokus på følgeforskningsprosessen (3 ordinære møter, 2 møter via Skype).
Samtaler med prosjektledere

Intervjuer:

Gruppeintervju med 9 av Minervas adepter fra første gruppe i følgeforskningsperioden (1)
Fokusgruppeintervju med 4 av Minervas adepter (1)
Enkeltintervjuer med representanter for mentorer innen næringsliv og offentlig virksomhet, samt med arbeidsformidlingen Dalarna, etablererrådgiving, Länsstyrelsen i Dalarna og Trondheim kommune (10)- hvorav 2 telefonintervju.

Tallmateriale:

Tallmessig oversikt som viser deltakernes tilnærming til arbeidslivet i prosjektperioden.

Skriftlig materiale:

Skriftlige evalueringer av prosessen innenfor mentorparene ved halv tid hos Mentornettverk.
Spørreskjemaer for evaluering av programinnhold besvart av Minervas adepter (første gruppe i følgeforskningsperioden)
Skriftlig evaluering fra 9 adepter (Gruppe 2) med bakgrunn i spørsmålet "Hva har Minervas program betydd for meg"
Lägesrapporter, m.v.

I løpet av følgeforskningsperioden har jeg hatt direkte kontakt med i alt 13 adepter (9 aktive, 4 tidligere) og 7 mentorer hos Minerva, 13 mentees og 8 mentorer hos Mentornettverk. Alle adepter, mentees og mentorer jeg har møtt har deltatt aktivt med relevante innslag på seminarer og møter, slik at det stort sett ble vurdert som unødvendig å foreta intervju med dem i tillegg. Det ble likevel gjennomført et gruppeintervju med Minervas adeptgruppe med temaet "Olika vägar till målet" da anledningen bød seg.

5.3: Presentasjon av trender i den delen av datamaterialet som gjelder arbeidssøkerne

Som tidligere nevnt er det disse problemstillingene som har vært i fokus:

- I hvilken grad og hvordan bidrar arbeidsmåtene i prosjektet til inkludering av deltakere på arbeidsmarkedet?
- På hvilken måte er arbeidsmåtene i prosjektet i overensstemmelse med politiske intensjoner i de to landene (med spesiell vekt på forholdet mellom mangfold og tilvekst) og satsningsområder i regionale politiske planverk (Region Dalarna 2006, Mid Norway 2009).
- Hvilket potensiale foreligger i prosjektets arbeid med mentorer – med tanke på å gi dem kompetanse (f.eks. mangfoldskompetanse) av en type som kommer dem selv og bedriftene til gode?
- I hvilken grad og hvordan er arbeidsmåtene i prosjektet i overensstemmelse med aktuell forskningslitteratur og teori?

Denne resultatdelen er delt inn i 2 avsnitt. Problemstillingene når det gjelder henholdsvis prosjektets bidrag til at målgruppene får relevant arbeid og at mentorer får en type kompetanse som kommer dem og bedriftene til gode utgjør hver sin del. Kommentarer til på hvilken måte og i hvilken grad prosjektet svarer til aktuelle politiske intensjoner og de problemstillingene som er anført i relevant litteratur er flettet inn i disse to hoveddelene.

Sitater er så langt det har vært mulig for forståelsen gjengitt slik de ble sagt. Små grammatikalske unøyaktigheter hos dem som ikke har svensk/norsk som sitt morsmål er rettet opp der det kan sies å ha betydning for forståelsen av innholdet. Andre uttrykksmåter har fått stå selv om de ikke er korrekte.

Noen steder er også rekkefølgen på leddene i setningen blitt byttet om og uttrykk som er konstatierende, men som synes overflødige for å forstå å sammenhengen, er tatt bort. Denne framgangsmåten er uunngåelig preget av tolkninger fra følgeforskers side, og lesere av rapporten bør ha dette i minnet.

5.3.1: Forholdet mellom arbeidsmåtene i MiA og deltakernes inkludering på arbeidsmarkedet

Med bakgrunn i grunnlaget for tildeling av midler fra Interreg og relevant litteratur på området ser det ut til at det særlig er 4 krav som stilles til et prosjekt med de målsettingene MiA har:

- 1) At prosjektet motvirker tendenser til overkvalifisering og innelåsing i bestemte typer stillinger.
- 2) At prosjektet forholder seg til de krav til arbeidssøkerkompetanse som gjelder på et arbeidsmarked preget av global økonomi.
- 3) At det gis rik anledning til å opprette kontakt med uformelle yrkesrelaterte nettverk.
- 4) At prosjektet befinner seg i skjæringspunktet mellom arbeidssøkernes interesser og nærings- og samfunnsinteresser. Beskrivelser av hvorvidt og på hvilken måte prosjektet har tatt inn over seg disse kravene følger i de kommende avsnittene.

5.3.2: Deltakernes posisjon ved oppstart i prosjektet

For å få et visst innblikk i om prosjektet har den deltakergruppen det er ment å ha kan det være hensiktsmessig å se på visse gjennomgående trekk ved deltakernes utgangsposisjon da de startet i prosjektet. Er for eksempel prosjektet blitt et tilbud til deltakere som likevel hadde greid å inkludere seg selv på arbeidsmarkedet? Her har følgeforsker lagt vekt på å presentere hele bredden av situasjoner.

Mann etnisk norsk i 30-årene med yrkesfaglig bakgrunn:

"Jeg har jo vært ti år i arbeidslivet, men dessverre-den tiårsperioden-og særlig de siste fem årene så drev jeg jo rovdrift på meg selv... jobbet døgnet rundt ... om det var julaften eller søndag... det hadde ikke noe å si... og jeg hadde gjerne tre jobber hver dag. Det sier seg selv at det ikke er bra... det går ut over søvn og det ene følger det andre ... og da sier det jo stopp før eller siden. Den stoppen, den har vært med å hindre meg i å skulle ut i arbeidslivet."

Kvinne i 30-årene fra Asia med 2 utdanninger på masternivå:

"Jag hade tappat självförtroendet på något vis(...) ... Jag hade jobbat som ... vad heter det... biträde inom äldreomsorg... för att försörja mig, för att tjäna mina egna pengar... Jag sa: "Jag kan tänka mig att ta lite lägre jobb", men man sa till mig: "Du slösar ju din tid, och dom slösar resurser. Många förlorar, liksom, och det är lite synd"(...)Så då tänkte jag igen: "Jag ger inte upp, oavsett vilka krokiga vägar..."

Kvinne i 40-50-årene fra Asia, utdanning på masternivå:

"Det här arbete som jag haft tidigare, jag väntade så länge, ingenting hände".

Kvinne etnisk norsk i 40-årene med utdanning på Bachelornivå:

"Jeg har fire barn og et av dem har vært lenge syk... det ble litt mye. Så har jeg (tidligere)hatt ulike jobber på forskjellige nivåer og har holdt på med undervisning. Jeg hadde behov for å komme tilbake igjen til arbeidslivet etter noen år ... alene med omsorg for barn og mange slags utdannelser."

Kvinne i 30-årene fra Nord-Afrika:

"Jeg har bodd i Norge ca. 3 år. Jeg har en doktorgrad fra hjemlandet. Jeg har ønsket å få en praksisplass i Norge. Jeg har ingen erfaring med jobb, min erfaring er bare doktorgraden min..."

Mann, etnisk norsk i begynnelsen av 20-årene:

"Jeg visste ikke hvor jeg skulle begynne for å komme i arbeidslivet – jeg hadde ikke sånn formell utdanning innenfor det jeg kunne tenkt meg å jobbe med – det var vanskelig å få innpass, jeg gikk arbeidsløs i seks måneder ...og kjente liksom hvordan selvfølelsen forsvant, bare..."

En mentor i Mentornettverk forteller dessuten om en mentee i målgruppens øvre alders-skikt:

"(Hun var) en godt voksen dame... en av våre nye landsmenn... med høy utdanning, og masse arbeidserfaring og... veldig stor grad av stolthet. Men hun ønsket å jobbe, hun ønsket å fungere i norsk arbeidsliv... Hun hadde arbeidet bestandig... og så skulle hun (nå) sitte i en leilighet og koke poteter "

Ung kvinne fra Kina med akademisk utdanning i Minervas adeptgruppe 2:

"Jag har alltid tänkt på vad betydelsen är av de val jag har gjort hittills: Att välja Sverige, detta land som definitivt inte är lätt jämfört med Kina för en ung och nyutexaminerad person som vill påbörja en karriär och inte alls (kan) prata svenska. Jag har motivation, jag har beslutsamhet, och jag har mycket goda kvalifikationer, men det räcker inte! Minerva gör det möjligt för mig."

Dette lille knippet av innspill er først og fremst presentert for å vise at den type situasjoner som mange i prosjektet later til å ha vært i ved oppstart: De har stått utenfor arbeidsmarkedet over tid og har mistet selv tilliten, til tross for at de egentlig vet de har noe å bidra med.

Utdragene viser hvor sammensatt gruppe det er snakk om. Deres forhold til arbeidslivet med hensyn til tidligere utdanning, arbeidsfaring og aktuell tilknytning til arbeidslivet varierer. Noen står helt utenfor og mangler de nødvendige kvalifikasjonene for å komme inn, andre har kvalifikasjoner men er rådvile i forhold til hva de skal satse på eller hvordan de skal gå frem - *"Jeg visste ikke hvor jeg skulle begynne"*. Atter andre – og det gjelder særlig en del av innvandrede kvinner med akademisk utdanning – befinner seg allerede innenfor arbeidslivet, men er utilfredse fordi arbeidet ikke svarer til deres kvalifiseringsnivå. Behovet for individuell tilrettelegging er derfor stort.

Følgende gjennomgangstrekk ved deltakernes utgangssposisjon kan sees på som karakteristiske. Noen statements fra deltakere i intervjuer/ diskusjoner kan tjene som illustrasjoner:

5.3.3: Klassiske utfordringer for arbeidssøkerne

Her følger noen eksempler.

- Gjennomlevd statusfall i ulike varianter og dårlig selv tillit over tid knyttet til dette (Jfr. begrepet "Motsatte klassereiser" Orupabo 2010): *"Har du beråttat för dina föräldrar att du städad?"* (Adept til annen adept om hennes motsatte klassereise før programmet.):

- Dårlig selv tillit og mangel på kunnskap om utveier/ framgangsmåter for inkludering i arbeidslivet: En klarer ikke å handle i tråd med egne interesser/ tidligere status: *"Alltså... invandrarkvinnor... det första många tänker är: "Tänk om dom (arbetsgivarna) säger nej! Vi är värd ingenting!"* (Tidl. adept i intervju)

– Usikkerhet omkring relevansen av tidligere kompetanse på et svensk/ norsk arbeidsmarked: *"Men ingenjörsjobb kräver att du ska vara hela tiden i branchen ... därför att den utvecklar sig, tekniken ... hela tiden..."* (Adept hos Minerva)

- Mangel på konkret kunnskap av relevans for inntreden til arbeidslivet: så som framgangsmåter ved jobbsøking / realistisk oversikt over arbeidsmarkedet/ gjeldende arbeidslivskultur: *"I begynnelsen forsto hun ikke at hun ikke kunne få jobb uten de riktige kvalifikasjonene"*. (Mentor i Mentornettverk om tidligere mentee).

- Usikkerhet omkring hvordan forretningslivet fungerer i Sverige/Norge med tanke på å bli selvstendig næringsdrivende: *"Dom har det inom sig, men man måste lära sig om hur det fungerar, affärlivet i Sverige. Vilka regler det är för det här specifika området. Vem finns det att prata med, vilka tillstånd (måste jag ha). Bara det att skriva en affärsplan eller en budget. Dom har det i huvudet, men har aldrig satt det på papper"* (Bedriftsrådgiver /företagsrådgivare)

- Mangel på klare målsettinger (har sammenheng med selvillitsnivå og mangel på kunnskap om arbeidsmarkedet). *"Nei... hun var i en sånn posisjon hvor hun ikke visste hva hun ville bli. Målet var ikke klart, så det var nok hovedproblemet hennes"*. (En mentor om sin mentee ved oppstart av mentorforholdet)

-Mangel på relevante kontakter i arbeidslivet/liten tilgang på arenaer der de kan møte representanter for arbeidslivet: *"Jag hade sökt jobb, men jag hade aldrig fått chansen att komma på intervju... "*.

En fellesnevner uansett utgangspunkt ser ut til å være en opplevelse av fastlåsthet. En har dårlige tanker om seg selv og aksepterer lett nest beste løsning. Dette understreker behovet for støtte fra andre til å se muligheter.

Den deltakeren som er referert ovenfor og som lurte på om hun skulle slå seg til ro med en jobb på et lavere nivå enn det hun hadde utdanning for, innså for eksempel ikke resurs-sløseriet det ville innebære både for henne selv og samfunnet før en annen person kommenterte det. Det ble en type vendepunkt for henne.

Den unge mannen i 20-årene som manglet utdanning innenfor sitt felt og ikke visste hvor han skulle begynne var også avhengig av andre for å komme i gang selv om visse tilfeldigheter også kom til å spille en rolle når han først hadde påbegynt prosessen:

Mentee i Mentornettverk: *"Det var jo bakerbransjen jeg kunne tenkt meg å jobbe i ... og flaks eller karma ... kall det hva du vil ... Trondheim kommune har samarbeid med en bakerbedrift og der fikk jeg til slutt innpass (Via arbeidstrening i kommunal regi) ... Jeg begynte fortære enn hva jeg egentlig hadde forventet fordi at jeg og han som var sjef for den avdelingen hadde en felles kjenning ... så vi hadde på en måte en liten link der... tilfeldigheter som vi kunne spille litt på(...) Og jeg tenkte at ja... her er det kanskje en mulighet (for å komme videre)." Så gikk det ei stund og de (Mentornettverk) fant en mentor til meg ... og det var klaff fra første stund, det... og han har jeg jo kontakt med fortsatt... Jeg fikk til slutt jobb... takket være mentor egentlig... så jeg har egentlig bare gode ting "å si om opplegget ..."*

Prosjektdriver Mentornettverk: *"For det var jo bekjentskapet til mentor som gjorde at du fikk jobb der du er i dag?"*

Mentee i Mentornettverk: *"Han lurte meg til å søke skole, som jeg bestemt var imot, egentlig... men så klarte han å overtale meg til å søke, da... og gjennom den søknadsprosessen så skulle jeg levere et arbeid til opptaksprøven og da var det et firma i Trondheim som hadde behov for tjenesten... og så balla det på seg... så det er små tilfeldigheter. Så det er bare å gripe muligheten når du får den, rett og slett..."*

5.3.4: Problemstillinger knyttet til utvelgelse av deltakere

Som eksemplene ovenfor illustrerer er det erkjennelsen av at en vil noe, eller evt. vil noe mer enn det en har oppnådd til nå som utgjør startpunktet for deltakere i MiA. Uten innstilthet på å nærme seg arbeidslivet er arbeidssøkerne som deltar i prosjektet i liten grad i stand til å gripe de sjansene som byr seg i løpet av den prosessen som settes i gang i prosjektet. Både Mentornettverk og Minerva legger derfor vekt på at deltakerne skal være reelle arbeidssøkere ved oppstart og at de har et klart formulert yrkesaktivt mål. Det legges også vekt på at en har en klar karrieremessig målsetting i tråd med det

utdanningsnivået en representerer. Mentornettverk har dessuten vurdert i om de i likhet med Minerva skulle stille krav til potensielle deltakere om et visst nivå på den utdanningen de har hatt når de har søkt inntak i prosjektet, fordi det ville gjort det lettere å optimalisere virkemiddelbruken i prosjektet.

Til tross for slike utvelgelseskriterier har det vist seg en og annen gang at deltakere likevel ikke har vært klar for arbeidsmarkedet og dermed det som mentorskap innebærer. I de tilfellene har en isteden blitt henvist til andre tiltak, som for eksempel ytterligere arbeidsavklaring hos NAV eller ved Arbetsförmedlingen. Som vist i eksemplene hender det også at deltakere forandrer yrkesmessig målsetting underveis. Det å gjøre omvalg blir imidlertid oppmuntret i prosjektet hvis det innebærer større grad av yrkesmessig tilfredshet for deltakeren.

Et spørsmål som mange vil stille på bakgrunn av kravet til deltakerne i MiA om å være aktive, energiske og ha et klart karrieremål er hvorvidt de er personer som også uten mentorprogram eller mentornettverk ville greid å komme i det arbeidsforholdet de har ønsker om. Kvinge og Djuve (2006) nevner ikke mentorprogram når de diskuterer resultatene fra sin studie av innvandrerkvinner som nærmer seg arbeidslivet, men de har registrert det som en trend at det fortrinnsvis er de innvandrerkvinnene som har vært lengst i systemet, og som har rimelig grad av utdanning fra før som blir tilbudt de arbeidsmarkedstiltakene som vanligvis fører til inkludering på arbeidsmarkedet. Lønnstilskudd nevnes bl.a. De tiltakene som er mest virksomme kan dermed fungere mer som belønning for allerede oppnådd arbeidslivskompetanse enn som tiltak som først og fremst skal *tilføre* deltakerne den kompetansen de mangler for å konkurrere på markedet.

Dette dreier seg tildels om den tendensen begrepet "creaming" henspiller på: At en til arbeidsmarkedstiltak velger ut de deltakerne som uansett har størst sjanse for å lykkes og dermed oppnå positive statistikker. Creaming kan på norsk best svare til uttrykket "*skumme fløten*" som ikke bare svarer til «å dra nytte av» som det svenske uttrykket «*skumma gräddan*» angivelig henspiller på, men på preferanse av noen framfor andre. Dette ville naturlig nok ikke være noe overbevisende trekk ved et prosjekt som har som mål å fange opp arbeidssøkere som er spesielt utsatt på arbeidsmarkedet. Spørsmålet om MiA står for "creaming" er drøftet med prosjektledelsen i MiA. Prosjektledelsen presiserer at de arbeidssøkerne som åpenbart klarer å inkludere seg selv på markedet ikke er aktuelle for deltakelse.

De framhever videre at høye ambisjoner og utdanning på høyt nivå ikke trenger bety at en kan klare seg uten den individuelle støtte og tilretteleggingen mentorprogrammet tilbyr. Som vist i eksempeloversikten over deltakernes situasjon før oppstart i programmet er for eksempel en dårlig yrkesmessig selvtilitt et gjennomgående problem. Dette til tross for at utdanningsbakgrunn eller tidligere arbeidslivsforankring tilsier det motsatte.

Som det går fram av eksempeloversikten ovenfor, kan det også være omsorgsoppgaver som har gjort at en har opparbeidet seg langt fravær fra arbeidslivet. Omsorgsoppgaver fører også ofte til at en tar jobber som ligger under eget kompetanse- og ambisjonsnivå. En hyppig nevnt negativ konsekvens av langvarig fravær fra arbeidslivet for deltakere både hos Mentornettverk og Minerva er også at selve utdanningen er blitt utdatert, selv om det kan variere mellom bransjer og yrker hvor raskt utdateringen skjer.

I en periode rekrutterte Mentornettverk deltakere fra Jobbklubb (tiltak under NAV i regi av private firmaer) som i innhold tilsvarer visse elementer i Minervas mentorprogram. Disse arbeidssøkerne framsto på workshops for følgeforsker som svært velutdannede og ressurssterke arbeidssøkere – og det var umiddelbart ikke så lett å forstå hvorfor de ikke hadde fått jobb. Prosjektdriverne påpekte imidlertid at det er lett å glemme at de som får tilbud om Jobbklubb har stått lenge i arbeidsløshetskø. Lang tid som arbeidsløs er en demonstrasjon på at en ikke har klart å inkludere seg selv i arbeidslivet så å si av egen kraft. Dessuten har en erfart at 6 måneders fravær fra visse bransjer kan være nok i til at en ikke lenger har de nødvendige kvalifikasjonene. Det trenger derfor ikke være mer enn 6 måneder som skal til før selv de med solid tidligere arbeidserfaring kommer i en situasjon som truer helsen. Mentornettverk eller mentorprogram kan ut fra dette betraktes som et tiltak som er viktig for folkehelsen.

Nettopp ut fra slike hensyn ser ikke prosjektdriverne i MiA noen grunn til å bruke begrepet "creaming" om sine inkluderingspraksiser. Det en midlertid også må ha i mente er at en direkte sammenligning mellom ordinære arbeidsmarkedstiltak og MiA ikke uten videre er helt relevant.

Mens creamingeffekter kan være én type kritikk mot arbeidsmarkedstiltak er for rask inntreden på arbeidsmarkedet også kritisert, som vist i litteraturkapittelet. Visse eksempler på tidlig intervensjon fra myndighetenes side har i aktuell litteratur blitt kritisert som "for tidlig" (Hernes 2010). Igjen er det risikoen for innelåsing som er bakgrunnen for kritikken. Se teorikapittelet om dette (jfr. for eksempel JUSEKs rapport). I MiA er det "rätt arbete" framfor "snabbt arbete" som er rettesnoren. For tidlig intervensjon er dermed ikke noe som preger MiA.

Et annet spørsmål som uvilkårlig må stilles når det gjelder å vurdere om prosjektet MIA når dem det er ment å nå er om deltakerne i prosjektet som har innvandrerbakgrunn kommer fra de innvandrergruppene som ifølge statistikkene er aller mest utsatt for overkvalifisering - så som arbeidssøkere fra Asia og Afrika. Prosjektdriverne har redegjort for at det er forhold utenfor deres kontroll som bestemmer sammensetningen av den delen av målgruppen som er innvandrere. For eksempel spiller strukturelle faktorer en rolle for hvilke deler av flyktningestrømmen som går til hvilken kommune. Dette er sannsynligvis også grunnen til at det er gjennomgående ulikheter mellom Mentornettverk og Minerva med hensyn til hvilke innvandrergrupper deltakerne deres representerer. Mens Minerva ikke har deltakere fra Afrika, er de for eksempel godt representert i Mentornettverk. For Mentornettverks del kan innslaget av høyt utdannede kvinner fra Afrika, overveiende rekruttert gjennom prosjektet Ny Sjanse Kvinner, skyldes tiltakets forankring i en universitetsby med tiltrekningskraft både på utenlandske stipendiater og etablerte forskere. Deltakerne i Ny Sjanse Kvinner har ofte kommet til Norge som resultat av familiegjenforening med menn som kvalifiserer seg på universitetet. At Mentornettverk til dels har benyttet Ny Sjanse som rekrutteringsbase innebærer imidlertid også at innvandrere med lav utdanning deltar i den andelen av deltakergruppen deres som består av innvandrere. Ny Sjanse er generelt rettet mot landgrupper som har utmerket seg med lav grad av sysselsetting på det norske arbeidsmarkedet: Pakistan, Marokko, Tyrkia, Somalia, Afghanistan og Irak. (Om Ny Sjanse: Se Integrasjons- og mangfoldsdirektoratet www.imdi.no). En kan derfor konkludere at prosjektet MiA på den ene siden synes å balansere kravet sitt om målbevisste deltakerne (som er etterspurt av næringslivet) opp mot kravet fra samfunnet om at tiltaket skal nå dem som trenger det mest.

MiA - mangfoldskompetens i företagen ger ökad konkurrensförmåga

På grunn av ulikheter i organiseringen presenteres resultatene fra de to tiltakene hver for seg: (NB Talloversiktene og presentasjonene av data er laget av prosjektdriverne selv).

5.3.5: Tallmessig resultatoversikt. Arbeidssøkernes måloppnåelse fra prosjektstart til og med September måned 2011

Stiftelsen Minerva

Gruppe 1: 15 deltagare: 2009-2010
Gruppe 2: 17 deltagare: 2010-2011

Totalt: 32 deltagare

	Studier i Heltidstjänst:	Studier i Deltidstjänst:	Studier på högskola/ svenska:	Startat företag universitet:	inom yrket:
	14	3	6	5	3

Avstängd:
1

Forklarende tekst: "Studier i svenska avser Svenska som andra språk, Sv A eller Sv B på gymnasienivå. Några deltagare kombinerar med studier med deltidsjobb t ex lärare i spanska, lärare i ungerska/engelska, lärare i kinesiska, vårdbiträde, vägledare för ensamkommande flyktingbarn, tolk/språkstödjare/personlig assistent. Fortsatta studier på högskolan avser t ex komplettering av 2 lärarutbildning, 2 sjuksköterskeutbildning, 1 socialvetarprogram. 1 byggingenjör väntar på kompl dokument för ansökan till Lantmätarprogrammet till 2012. 1 kemiingenjör avser att studera Masterprogram inom miljöområdet år 2012. En deltagare har volontärarbete inom kvinnojour och flera är intresserade av att starta." (Prosjektleder, Minerva)

Trondheim kommune: (Basert på fortløpende inntak)

Totalt: 50 deltakere: 2009-2011

Jobb:	Praksis/ kurs:	Studier universitet:	Etablering av egen bedrift:	Frivillig arbeid:
14	10	1	3	1

Deltakere som har gjennomgått yrkesavklaring og/eller studerer videre (norsk språk): 15

Av ulike grunner ikke kommet så langt som til å bli matchet med mentor: 15

Endret karriereplan: 2

Ukjent/flyttet: 4

Totalt antall deltakere: 50

Antall mentorer engasjert i perioden: 55

Forklarende tekst: "Vi har hatt 50 deltakere i perioden. 35 av 50 deltakere har vært i ordinært mentorløp. På registreringstidspunktet var det fortsatt noen (8) av disse 35 som ennå ikke hadde avsluttet sitt mentorløp. De resterende 15 har enten gjennomgått yrkesavklaring eller påbegynt / fortsatt med norsk – studier. Ikke alle av disse 15 kom så langt som å bli matchet med en mentor, enten fordi andre ting måtte avklares først, eller fordi vi ikke fant egnet mentor til dem. I noen tilfeller hadde vi funnet en mentor, men situasjonen til deltakeren hadde endret seg mellom inntaksintervju og

matchingsmøte, slik at oppstart i et ordinært mentorløp ikke lenger var aktuelt. Også disse deltakerne jobber imidlertid aktivt pr. i dag for å bedre sin posisjon på arbeidsmarkedet

Samtlige av 50 har vi gjort et stykke arbeid i forhold til enten ved bistand til yrkesavklaring, jobbintervjutrening, og generell rådgivning og samtlige er intervjuet av oss. De aller fleste har lyktes med å få seg jobb innenfor det yrke en selv hadde satt som mål. Andre vil ha behov for å komplettere utdanning eller få på plass autorisasjoner og lignende for å kunne jobbe innen for sitt fagfelt. Disse har dermed lyktes med jobb innenfor fagfeltet i den grad det norske systemet tillater det. Eksempler på dette kan være leger med utdanning utenfor EØS som vil ha behov for flere år for å kunne bli autorisert i Norge.” (Prosjektleder, Mentornettverk)

5.3.6: Kommentar til tallene

Prosjekt målet på dette området var å gi deltakerne ny, verdifull kompetanse, og bidra til at de får et arbeid. Det ligger noe ulike definisjoner til grunn for kategoriene i de to tabellene, siden tiltakene er ulike i utforming og inntaksprosedyrer. Mentornettverk opererer for eksempel ikke med kategorier i forhold til hva slags studier mv. som deltakerne har begynt på. En vil ikke angi måloppnåelsen i % av denne grunn. Forutsetningene for å beregne statistisk signifikant effekt av prosjektinnsatsen er som tidligere nevnt heller ikke tilstede.

Til sammen omfatter tabellene 82 adepter / mentees som hadde gjennomført eller var i ferd med å gjennomføre programmet pr. 30. september 2011 (8 av Mentornettverks deltakere hadde pga. av løpende inntak ennå ikke avsluttet sitt løp på registreringstidspunktet). Hvis vi regner med at 8 av Mentornettverks deltakere som ennå ikke har avsluttet sitt løp er i ferd med enten å få relevant arbeid eller være i en type utdanning som kvalifiserer for slikt arbeid, har prosjektet for 67 av de 82 oppnådd målsettingen sin. Hos Stiftelsen Minerva er én deltaker avstengt, de andre har oppnådd mål sine mål; enten i form av arbeid i tråd med eget ambisjonsnivå eller en type kvalifisering som helt spesifikt fører til den typen arbeid på et senere tidspunkt. Opplysningene fra Mentornettverk tilsier samme tendens. Det er dessuten grunn til å merke seg at også de 15 av Mentornettverks deltakere som av ulike grunner ikke har fullført et mentorløp er i ferd med å komme seg videre i sin tilnærming til yrkeslivet. Det er 4 deltakere i tillegg til disse som en ikke vet noe om.

På bakgrunn av den forklarende teksten under hver tabell kan en konkludere at deltakerne har nådd sine mål i en utstrekning som prosjektdriverne har grunn til å være stolt av. Dette vitner om god kvalitet ved det produktet som MiA har levert. Hvis en helt antydningvis ser disse tallene opp mot de tenkte regneeksemplene som den svenske Riksrevisionen (2011) har brukt for å beskrive samfunnsøkonomisk gevinst ved å korte ned på tiden i arbeidssøker-kø, har samfunnet som helhet sannsynligvis spart betydelige netto beløp gjennom ordningen.

I tillegg til å være en indikasjon på nytte både for deltakere og samfunn, kan tallene også leses som en indikasjon på at det aktive, bestående og utviklende samarbeidet mellom Stiftelsen Minerva og Dalarna som region på den ene siden og Trondheim kommune på den andre har fungert etter forventningene når det gjelder å utvikle felles metoder (Jfr. målsetting 1 og 2 i prosjektet).

I de følgene avsnittene er det kvalitative aspekter ved prosjektet som belyses. Når alt kommer til alt, er det de relasjonelle prosessene mellom prosjektets mange aktører som i første rekke bidrar til at

deltakerne kommer videre på sin vei mot relevant arbeid. Dette er størrelser som ikke så lett lar seg fange inn i tabellformatet.

Nedenfor presenteres virksomme kvalitative faktorer ved Mentornettverk/ Mentorprogram slik de fremstår i datamaterialet:

5.3.7: Prosjektet motvirker overkvalifisering og innelåsing for innvandrede deltakere med akademisk utdanning og andre arbeidssøkere

Å komme ut av posisjoner på arbeidsmarkedet som fastholder arbeidssøkerne i stillinger de er overkvalifisert for har vært framhevet flere ganger tidligere i rapporten som viktig for at særlig deltakere med innvandrer- bakgrunn skal kunne få et arbeid i tråd med ambisjoner og forutsetninger (se for eksempel Kvinge og Djuve, 2006). Talloversikten indikerer at samtlige av de deltakere en har oversikt over (dvs. de fleste) og som ikke har påbegynt eller avbrutt programmet ut til å være på rett mot endelig inkludering i arbeidslivet. På grunn av registreringsmetodene kjenner vi til flest detaljer om hva slags arbeid Stiftelsen Minervas deltakere har fått. De av deres deltakere som ennå ikke har fått hel- eller deltidsarbeid (ifølge prosjektlederne deltidsarbeid etter eget ønske i de fleste tilfellene) holder enten på med komplettering av tidligere utdanning, har påbegynt ny høyere utdanning, de er involvert i ordinær eller yrkesrelatert språkopplæring, andre kompetansegivende kurs, yrkesrelevante praksisplasser, relevant frivillig arbeid osv. Arbetsförmedlingens representant understreker i det følgende utsagnet at prosjektet gjennomgående ser ut til å føre innvandrede deltakere med akademisk utdanning opp på det nivået de ønsker seg:

"Jag tror att det här programmet är bra för just den här gruppen. Man hamnar inte inom pizzeria eller städ eller kör taxi (...), för det är fel för personens del(...), utan man tar till vara på den personens faktiska kunskap(...). Om jag utbildar mig till sjuksköterska... och har satsat 4 år av min tid ... så är det det jag vill jobba med, det är det jag trivs med. Jag kanske inte vill jobba med något annat " (Handläggare, Arbetsförmedlingen).

Innslaget av deltakere i Mentornettverk som må komplettere tidligere utdanning ser imidlertid også ut til å være betydelig. Både i den forklarende teksten under tabellen og på workshops mv. er for eksempel leger nevnt som en gruppe som har store utfordringer her.

Som nevnt bl.a. i forbindelse med gjennomgangen av litteratur legger en i MiA gjennomgående vekt på at deltakerne skal få "rätt arbete" framfor "snabbt arbete" i den grad disse hensynene står i motsetning til hverandre i enkelt- situasjoner (se f.eks. JUSEK). At det er "snabbt arbete" som er målsettingen for integreringsarbeidet i regionen når det gjelder å inkludere flere innvandrere i arbeidslivet kommer fram av følgende utsagn fra Länstyrelsen: " (Man måste) kartlägga från början och se hur planen verkar se ut... och snabbast komma ut i arbete": Likevel anerkjenner en at muligheten for individuell tilrettelegging er en forutsetning for at raske løsninger lykkes: "men så klart- (det måste vara) dit jag vill och inte bara dit jag blir utskickad ... det är så viktigt..man skall höra vad individen vill själv".

"Snabbt arbete" og "rätt arbete" trenger derfor ikke betraktes som motsetninger som utelukker hverandre:

"Jag är väldigt övertygad om att det (Mentorprogrammet) förkortar vägen till arbete. Du har (tidigare) inte haft den där möjligheten att bygga upp en ny identitet som du kan positionera (dig med) i det svenska samhället... Du kommer över den osäkerhet, den mindrevärdeskänsla och en negativ positionering. Du bygger upp en ny identitet och får en egen plats i samhället. Då ökar dina chanser att få ett jobb" (Bedriftsrådgiver (företagsrådgivare), Dalarna).

Prosjektet vektlegger hensiktsmessig bruk av praksisplasser for at deltakerne skal komme videre i sine karrierer. Mentornetverk samarbeider med NAV på dette punktet. Minerva skaffer selv praksisplasser til sine deltakere, uavhengig av Arbetsförmedlingen. Som motvekt til faren for "fastnande" eller innelåsning opplyser de at de inngår en kontrakt med arbeidsgiver om tidsbegrensning av praksisforholdet. Det forventes at arbeidsgiver etter en tid ansetter vedkommende hvis alt ellers ligger til rette for det. Slik legger en aktivt til rette for at innelåsning ikke skal skje.

5.3.8: Prosjektet gir rom for bruk av flere typer virkemidler som ser ut til å påskynde kvalifiseringsprosessen når de opptrer samtidig

Det påpekes at det ser ut til å være et samspill av faktorer som virker innenfor den typen tilrettelagt mentorskap som MiA praktiserer (se f.eks.m Campbell, Angelique et al.2000). Stiftelsen Minerva har som nevnt tidligere forent disse virkemidlene i et helhetlig program. Ved hjelp av oppsummeringer fra adeptene i Minervas Gruppe 2, fremført ved sluttevalueringen⁷ i september 2011 om hva programmet har betydd for dem, kan vi få bedre oversikt over noen av de mest sentrale metodiske virkemidlene i mentorprogrammet og hvordan disse samvirker:

Adepter/mentees stimuleres til å stole på egne ressurser og til å være aktive *"Den individuelle jobbcoachingen hjålte bland annat att fokusera på de positiva drivkrafterna och förstärkte oss hela tiden"* (Adept H).

En legger arbeid i matchningen mellom adept/ mentee og mentor, slik at partnene passer sammen yrkesmessig, men ikke minst personlighetsmessig: *"når jag träffar min mentor kan jag fråga och hon svarar mig årligt"* (Adept D).

Eksplisitt og implisitt kunnskap om det aktuelle arbeidsmarkedet vektlegges: *"Mentorprogrammet är ett verktyg för att lära sig hur det fungerar i Sverige, och vilka oskrivna regler som finns"* (Adept D), *"Vi fick veta om rekryteringprocessen, arbetslivet och arbetsmiljön i Sverige"* (Adept G).

Deltakerne oppmuntres til å tilegne seg et nye landets språk så raskt og effektivt som mulig: *"Jag var så stolt över mig själv när jag kunde prata flytande svenska efter fyra månader vid Minerva"* (Adept A),

⁷ <http://www.minerva.nu/index.php/projekt/>

Deltakerne oppmuntres til å komplettere tidligere utdanning eller å vurdere alternative karriereveier: *"Med hjälp av programledare har jag hittat ny riktning och möjligheter att hitta ett jobb som passar mina kunskaper och värderingar"* (Adept C)

Programmet innebærer dessuten anledning for adept/ mentee til å vise seg fram på flere arenaer samtidig for derigjennom få anledning til å styrke sine "svake bånd" som i henhold til Granovetters teori omkring begrepet er en forutsetning for å komme i kontakt med nettverk innenfor eget yrke. *"Med hjälp av egen mentor har jag haft möjlighet att bygga ut ett fungerande nätverk som är jätteviktigt nuförtiden och var mitt största mål"* (Adept H). *"Vi har haft förmån att lära känna våra yrken inifrån. Till exempel, jag som lärare fick besöka min mentors lektioner på gymnasiet"* (Adept F)

Det utvises stor grad av fleksibilitet når det gjelder å kunne delta i kompetansegivende tiltak utenom programmet. En kan, dersom det ikke går ut over undervisningen i selve programmet være i deltidspraksis eller studere på deltid samtidig som en følger Minervas ukentlige seminarer. *Jag studerade mycket under projektet men det gick att klara uppgifter ändå. Jag tycker det visar projektets flexibilitet, vilket är bra* (Adept B). *"Jag har hittat praktikplats och kunde praktisera inom ramen av programmet."* (Adept H)

Alle deltakere får i tillegg til andre virkemidler individuelt tilpassede og kvalifiserte råd om forhold ved jobbsøkningsprosesser gjennom jobbcoaching. *"Jag tror jobbcoaching är otroligt viktig del i mentorprogrammet för att när jag hade jobbcoaching med Kristina hon lärde mig mycket om vad man måste svara när man har intervju med chef och vilken terminologi man måste använda på en anställningsintervju"* (Adept G)

Det gis anledning til egenrefleksjon og refleksjoner om det som det er blitt undervist i innenfor et styrkende gruppefellesskap: *"Jag lärde mig bäst genom våra möten på tisdagar (...) genom övningar och diskussioner bland annat"* (Adept E).

I Mentornettverk, som ikke har et fullkomponentprogram, blir mentoren og mentorens yrkesnettverk de mest sentrale elementene av dem som direkte inngår i tiltaket. Noen mentorer er imidlertid også trent i coaching gjennom sin rolle som næringslivsledere og skifter mellom mentorrolle og coacherrolle. Vel å merke skjer coachingen av mentees eller adepter da ut fra litt andre målsettinger enn når den skjer i forhold til medarbeidere - som en del av bedriftens indre liv. Om coaching overfor bedriftens egne medarbeidere sier en mentor: *"Da blir det litt mere coaching på videreutvikling"*. Om coaching overfor mentee: *"Da blir det litt mer coaching på hva man egentlig har lyst til å gjøre"*. (Mentor i Mentornettverk og næringslivsleder)

Når det gjelder tiltak som praksisplass, språk- og annen undervisning er Mentornettverk avhengig av et nært samarbeid med andre. Forutsatt et tett samarbeid med andre instanser som kan kompensere for program i egen regi viser erfaringene fra Mentornettverk at også de utgavene av tilrettelagt mentorskap som som spiller på litt færre strenger lykkes godt. For mentee-en nedenfor ble for eksempel praksisplass, formidlet gjennom samarbeidende instans, det første skrittet på veien til en jobb innen det yrket hun tok sikte på: *"Jeg var i noe som het Arbeid og Kompetanse og sa til kontakten min at jeg ønsket å bli (navn på yrke) – "har du en praksisplass??" Det hadde hun søren meg, gitt! "* (Mentee i Mentornettverk)

En mentor fra den bransjen hun ønsket seg inn i kom inn på neste trinn: Da hadde hun takket være praksisplassen allerede et innblikk i hva yrket dreide seg om.

Mentor kan, forutsatt et godt matchingsarbeid ikke bare være en viktig innfallsport til kunnskap om bransjen, adekvate yrkesrelaterte nettverk, og uskrevne regler på markedet. Han eller hun kan også bety en viktig emosjonell støtte for mentee, en funksjon som ikke bør undervurderes når det gjelder å få innpass i den nisjen på arbeidsmarkedet som en har kvalifikasjoner for og ambisjoner om å komme inn i (se f.eks. Johnson 2003). Denne flersidigheten i mentors funksjoner ble for eksempel understreket i en av Mentornettverks sluttevalueringer. En mentee oppsummerer følgende punkter (basert på koordinators notater) vedrørende det som han opplevde mentorskapet hadde tilført han i løpet av de 4 - 5 månedene han hadde vært deltaker i prosjektet: *«Jeg fikk tilbakemelding fra en som pleier å sitte på den andre siden av intervjubordet (mentor) – en som tenker slik arbeidsgivere tenker. Mentor delte sitt nettverk, han pratet med mange og presenterte meg som arbeidssøker»⁸.*

Jeg fikk hjelp til å bryte ned tankemønsteret mitt, til å se annerledes på ting. I begynnelsen hadde jeg mange spørsmål, for eksempel: *"Hva hender om jeg gjør en feil i min nye jobb?" Mentor svarte på alle spørsmål og det roet meg ned. Mentor utvidet mine forestillinger når det gjelder jobb og hvilke muligheter jeg hadde. Jeg hadde begrenset meg til å søke etter helt spesielle stillinger. Mentor hjalp meg å se andre stillingsannonser av den typen jeg selv ikke ville ha valgt ut. Jeg fikk en hel del praktisk hjelp, jeg tok med stillingsannonser til møtene som vi diskuterte. Jeg viste fram mine søknader og fikk intervju – tips."*

Denne menteen understreker at den viktigste faktoren var hvordan mentoren var som person, og hvordan han opplevde å bli møtt: *"Jeg kunne spørre om ting som man ikke våger å spørre om i et intervju, men som en kanskje lurte mest på. Alle mine spørsmål ble tatt på alvor, ingenting var feil eller dumt. Han var en som virkelig ville at jeg skulle lykkes".*

Mentorens rolle som formidler av taus kunnskap, for eksempel omkring de uskrevne reglene i bransjen vektlegges kanskje aller mest når adepter og mentees beskriver hva det å ha en mentor har betydd for dem. En kvinnelig mentee i Mentornettverk som ønsket en fast jobb (og fikk det) innenfor en svært mannsdominert og "smal" bransje uttaler for eksempel følgende: *"Gjennom mentoren min så fikk jeg... skapte jeg... et mye bredere og bedre nettverk (...), jeg lærte veldig mye av han, og nettverket hans er blitt mitt nettverk, som har gjort at jeg har fått mange flere kontakter og mye mer kunnskap om jobber."*

Korrigeringen som mentee gjør av seg selv når det gjelder ordbruk er interessant: Hun "fikk" ikke et nettverk, hun velger å si at hun skapte det selv og gjør dermed seg selv til hovedaktør.

⁸ Kommentarene er oversatt fra norsk til svensk av en prosjektleder og tilbake til norsk igjen av følgeforsker

5. 3.9: Projektet legger opp til individuell tilrettelegging:

For å bedre få fram mangfoldet i den enkeltes prosess følger det her en oversikt over den samlede fremstillingen som Minervas adepter har svart skriftlig på spørsmålet "Hva har Minerva betydd for meg": Oversikten finnes også på Stiftelsen Minervas hjemmesider:

Adept A: *Jag har alltid tänkt på vad betydelsen är av de val jag har gjort hittills. Att välja Sverige, detta land som definitivt inte är lätt jämfört med Kina för en ung och nyutexaminerad person som vill påbörja en karriär och kan inte alls prata svenska. Jag har motivation, jag har beslutsamhet, och jag har mycket goda kvalifikationer, men det räcker inte!*

Minerva gör det möjligt för mig. Igenom seminarier fick jag praktisk kunskap i svensk arbetsplats. På språkträning fick jag chanser att träna min svenska i olika förutsättning. Jobb coaching lät mig förstå mycket bättre att hur jag ska röra mig i anställningsintervju. Den bästa sak är att jag fick en fantastiskt bra mentor som ger mig de förslag som jag behöver i min karriärsutveckling. Jag var så stolt över mig själv när jag kunde prata flytande svenska efter fyra månader vid Minerva och nu jobbar jag som marknadskonsult åt min mentors eget företag.

Adept B : *Först och främst fick jag mycket lärorik information om arbetslivet både på seminarier och på jobb coaching. Dessutom hade jag möjlighet att träffa trevliga kvinnor dvs adepter och mentorer. Min mentor är en av personer jag ser upp till. Hon har massor av goda råd som jag kan använda i mitt arbetsliv. Tack vare projektet fick jag förlänga praktiken på skolan där trivdes jag. Jag studerade mycket under projektet men det gick att klara uppgifter ändå. Jag tycker att det visar projektets flexibilitet vilket är bra. Mentorprogrammet var en nyttig sysselsättning under arbetslöshet och gav mig trygghet och känslan av lättnad – att inte bara jag är i det trista momentet i livet.*

Adept C: *Jag är utbildad översättare och tolk. Jag flyttade till Sverige år 2009, och har varit med i mentorprogrammet sedan september 2010. Programmet har hjälpt mig att hitta min nya identitet och självförtroende igen. Dessutom blir jag inspirerad av seminarier och individuell jobb-coaching. Med hjälp av programledare har jag hittat ny riktning och möjligheter att hitta ett jobb som passar mina kunskaper och värderingar. Jag har också startat mitt eget företag inom översättning och tolkning med hjälp och tips från min mentor i år.*

Adept D: *För mig är Mentorprogrammet en bra chans att lära känna en bra kvinnlig mentor. Det är också ett verktyg för att lära sig hur det fungerar i Sverige, och vilka oskrivna regler som finns. Det är svårt att hitta bra människor själv. Genom Minerva lär jag mig vad som är viktigt och vad som skiljer sig mellan olika kulturer. När jag träffar min mentor, kan jag fråga och hon svarar mig ärligt. Jag tror att jag får en antydning om vad jag måste göra för att hitta ett bra jobb i framtiden i Sverige.*

Adept E *Minervas mentorprogram har betytt väldigt mycket för mig för att det på ett effektivt och trevligt sätt har fått mig att förstå och komma in i det svenska samhället mer. Jag har också utvecklat min svenska och kan nu tala mycket bättre än innan jag började på minerva. Våra seminarier har handlat om hur man ska gå till väga för att söka jobb och personlig utveckling. Ett exempel är vad vi gjorde i början när vi fick lära oss skriva CV, intresseanmälan och personliga brev på rätt sätt, det är mycket bättre än guiderna jag har hittat på nätet eller tipsen jag fått av andra. Jobbcoachingen har varit givande, mentorerna är mycket bra att ha göra med och det har gett mig inblick i hur en kvinnas roll i samhället kan vara. Jag lärde mig bäst genom våra möten på tisdagar då Kristina lärde oss genom övningar och diskussioner bland annat. Både inom mentorprogrammet och utanför har jag fått träffa många välutbildade personer och byggt ett bra nätverk.*

Adept F: *Vad betyder mentor programmet Minerva för mig? Tack vare Minerva fick jag möjlighet att komma närmare mitt mål, mitt yrke. Jag kom till Sverige för ett år sedan och visste ingenting om livet i Sverige, kunde inte språk. Efter två månader fick jag delta i mentor programmet Minerva.*

Seminarier, jobbcoaching, språkträning och möten med intressanta människor har hjälpt mig sätta upp målet och finna på råd hur jag kan uppnå det. Vi fick veta om rekryteringsprocessen, arbetslivet och arbetsmiljön i Sverige. Vi lärde oss många saker som är nödvändiga för att vi kan komma ut på arbetsmarknaden. Men först och främst är det anställningsintervjun och svenska yrkesspråket som vi fick lära oss i job coaching. Vi har haft förmån att lära känna våra yrken inifrån. Till exempel, jag som lärare fick besöka min mentors lektioner på gymnasiet. Minerva har bokstavligen hjälpt mig att få min nya identitet och underlättade min integrering i Sverige.

Adept G: *Mentorprogrammet är en av de som är stolt av invandrare kvinnor och jag hade tur när jag var adept i det här programmet. Det var första gången när jag hörde på mentor och jag har inte vettat vad är mentor men nära jag träffade min mentor det var en viktig dag, min mentor uppmuntade mig att gå i rätt vägen och hon förklarade mig vad måste jag göra i framtiden så jag ska följa vad ho sa till mig. Mentorprogrammet lyckades att vilja mentorerna faktiskt de var samma våra kompetens (yrke) och det var därför lätt att diskutera med de om arbetet.*

Seminarier var svårt för mig i början för att jag inte hade bra språket men när jag lärde mig svenska seminarier blev rolig för mig och jag har ökat min information om arbetslivet jag tyckt (vanliga intervjufrågor). Jag tror at jobbcoaching är otroligt viktig del i mentorprogrammet för att när jag hade jobbcoaching, Kristina (mentorprogrammets ledare) lärde mig mycket om vad man måste svara när man har intervju med chef eller i arbetes plats och vilken terminologi måste säga för en anställningsintervju och ibaland Kristina skrev orden i papperet för mig och det var också språkträning.

Adept H: *Jag är tacksam och glad att fick vara med i mentorprogrammet. Mentorprogrammets modell är verkligen anpassat till vårt behov och har fungerat jättebra för mig. Jag har hittat praktikplatsen och kunde praktisera inom ramen av programmet. Med hjälp av egen mentor har jag haft möjlighet att bygga ut ett fungerade nätverk som är jätteviktigt nuförtiden och var mitt största mål. På seminarierna har jag fått viktig information om arbetslivet, svenska språket och kulturen. Jag har lärt mig väldigt mycket*

också av mina duktige kamrater. Kristina, vår projektledare har gjort jättebra jobb, med den individuelle jobcoachingen hjälpte bland annet att fokusera på de positive drivkrafterna og förstärkte oss hela tiden.

Adept I: Minerva kurs har lärt mig information om arbeidsmarknad, kontakt med personer som jobbar på ulike plater på samhället og tränat hur presentera själv när jag göra jobb intervju. Min mentor har hjälpt mig att upptäcka hur mycket utveckla mitt yrka hr i Sverige og hur jobbar veterinär hr og hur länge tid de jobbar varje dag. Seminarier är viktig tilfälle för att diskutera og lyssna til ulike åsikter og träffade hrlige kvinner som kämpade för att få jobb.

Jobb coaching hjälper mig att upptäcka själv og vilken karakter har jag på jobbet også hjälper mig att prata om mitt yrka på rätt, lätt sätt. Praktik, arbete, studier r tre viktige saker men jag börjar på studier för att få behörigheten sen praktik för att det r komplettering til behörigheten sen jobbet. Nätverk r jätte viktig att få jobb även om jag har bra betyg för att jag behöver en referens när jag söka jobb. Sprktrning: hela året har jag tränat, diskutert om arbeidet og konflikt på jobbet, lst artikkel på svenska og det känner mig verkligen att utveckla på språket även om långsamt.

5.3.10: Prosjektet vektlegger og gir rom for individuell tilrettelegging

I forrige avsnitt var vi inne på hvordan individuelt tilpassede rd og tiltak i forhold til selve arbeidskerprosessen har stor betydning i den enkelte adept/ mentees utvikling mot inkludering i arbeidslivet. Coaching blir et supplement til de virkemidlene som i større grad er rettet inn på å styrke prosesser i deltakergruppen som helhet.

I begrepet "individuell tilrettelegging" inngår imidlertid også de virkemidlene som settes inn fr at den enkelte deltakeren skal finne ut av om en virkelig har de riktige overordnede målsettingene for veien inn på arbeidsmarkedet. Som det framgår av tabellene foran, hender det at noen adepter eller mentees skifter yrkesretning som følge av programmet. Den sterke graden av oppmerksomhet mot den enkeltes interesser og de gode mulighetene for individuell tilrettelegging som prosjektet innebrer bidrar til at adept/ mentee fr et nytt syn på hva de *egentlig* vil:

"När jag fick veta att det var ganska liten chans att hitta job inom mitt yrkesområde i Sverige... då kände jag att aha!... nu kan jag förverkliga min barndoms drm! Innan jag kom til Minervaprojekt då tyckte jag det var synd att lämna min före detta utbildning. Jag tyckte att kanske det var fel. Men sen när jag träffade min mentor, jag fick stöd og jag fikk oppmuntran... hon var positiv. Hon jobbade også inom ulike brancher."

I henhold til de beskrivelsene av det globalt orienterte arbeidslivet som foreligger i litteraturdelen av rapporten, er det vi kan kalle omvalgsfleksibilitet av denne typen ferdigheter som både er nødvendige og etterspurt. Det later til å være en sterk verdi i MiA at opprinnelige mål ikke trenger å være de relevante målene når det kommer til stykket. Dermed vil en heller bidra til å styrke den enkeltes omvalgsfleksibilitet enn å fordømme omvalg. Til tross for fremveksten av den type økonomi der fleksibilitet er etterlyst, kan normene være sterke på at en skal "holde seg til sin lest", og at å skifte retning er et nederlag. Det kreves av den som skal støtte arbeidskeren at en tenker muligheter i stedet for begrensninger i en slik situasjon. Prosjektleders kommentar til en mentee som ikke fullførte sin opprinnelige plan kan ytterligere understreke dette:

"Han (mentoren) så deg... og så kanskje at her må ting snus... du fortsatte ditt mentorløp og du brukte din mentor på en annen måte... du har fjerna deg fra den bransjen dere hadde til felles ...men du brukte han i forhold til hans erfaringer fra det å starte noe eget-starte egen bedrift... dere har lagt en strukturert plan, dere har kontakt ... så man kan enten si at "det mentorsamarbeidet der ... det «bikket» for at en nådde ikke målet" eller man kan si at " du fant jo faktisk ut hva du ikke ville... eller hva du heller ville".

Det er ikke alltid gitt at ordinær arbeidsformidling har kapasitet til å yte denne type oppmerksomhet mot den enkelte arbeidssøker eller som det heter i Minervas brosjyremateriale: *"För att dessa personer ska uppmärksammas krävs andra insatser än för arbetssökande generellt."*

Det gjelder å framfor alt å *"Få visa vem jag är, visa mina kunskaper mina erfarenheter (...) få visa att jag kan det här trots att jag är från ett annat land, trots att jag har en annan bakgrund som du som företag inte är van vid. Det finns mycket fördomar och ideer om hur personer är, hur olika kulturer är, hur man är i andra länder... Få chansen- jag är där på plats!"* (Handläggare, Arbetsförmedlingen)

5.3.11: Prosjektet balanserer mellom hensynet til "marketability" og hensynet til autensitet

Den globale økonomien tilsier at det er gjensidighet mellom de momentene som Stiftelsen Minervas skisserer i sin tankemodell om helhet (jfr. tidligere referanse): *"Individ (arbetsglädje) samhälle (balans) og arbeidsliv (lönsamhet)"*. Likevel kan en ikke utelukke at det til tross for statlige og samfunnsmessige reguleringer også eksisterer en spenning som er merkbar for deltakerne mellom hensynet til at en skal serve nærings- og arbeidsliv og "selge seg inn" på dets premisser (marketability) og hensynet det å bevare sin autensitet som menneske.

Sett på bakgrunn av de implisitte krav til både arbeidssøkere og arbeidstakere som finnes innenfor en globalt orientert økonomi, har et prosjekt som MiA lykkes hvis deltakerne blir selv-ledende og selvdrivende og utvikler evnen til å oppfatte og rette seg etter uskrevne regler. Nødvendigheten av å tilpasse seg arbeidslivets krav, om ikke ensidig på arbeidslivets premisser er for eksempel understreket i prosjektet gjennom at det både i Mentornettverk og Minerva legges sterk vekt på språkkunnskaper og språkopplæring av den typen som er særlig relevant for yrkeslivet. En bygger for eksempel på erfaringer om at betoningen og uttalen av ord har noe å si for salgbarheten på arbeidsmarkedet, og Stiftelsen Minerva har til og med engasjert en språklærer som legger vekt på perfektionere uttale i sin undervisning av adepter. Betydningen av spesifikke språkkunnskaper vektlegges også i forbindelse med de av Mentornettverks deltakere som har etnisk minoritetsbakgrunn: De har når de får en mentor som regel vært gjennom yrkesrelevant norsk-kurs i regi av Ny Sjanse, som har en egen lærer til formålet.

Kort sagt må en presentere seg selv på bransjens premisser (marketability) og vise respekt for bransjen og bransjepersoners interesser. Sjansen for at en ikke blir lagt merke til i søknadsbunken hvis en ikke har utviklet syn for dette er stor:

"Man måste komma fram och fråga (säga?)... hallå! Jag söker jobb! Här är CV-et... är du intresserad?" (Tidligere adept og mentor)

Med språklig minoritetsbakgrunn utsetter en seg for ekstra risiko for å gjøre fatale feil:

"Så som i dag, då: Jag kanske måste läsa en hel rapport hemma, för att jag ska förstå allt vad som står där, kunna fatta rätt (...)men det er klart: man utvecklar sig med språkkunskaper med tiden - när man jobbar. Man måste göra det, det finns inget annat sätt." (Tidligere adept, nå i stilling som krever stor grad av teknisk sikkerhet).

Tilpasningen til realitetene i arbeidslivet dreier seg også om mer allmenne krav. Det er for eksempel viktig å forstå at en ikke kan oppnå den optimale løsning med én gang. Dette er sterkt vektlagt i prosjektet, noe som kommer til uttrykk i sekvensen nedenfor:

Prosjektleder Minerva: (Til mentee i Mentornettverk som har utført frivillig arbeid for å komme i relevant arbeid). *Jag tyckte väldigt mycket om det där du sa om att: "Ja, jag är beredd att göra det här gratis" ... (...). Arbetslösa fastnar i det här: Jag vill få et jobb. Ingen får et jobb ... man blir **vald** till et jobb. (...) Det tror jag på... det här att det inte (primärt) handlar om 38 timmars arbetsvecka eller antalet semesterdagar ... eller "vilka förmåner får jag om jag jobbar här?" (...) "Jag vil inte göra någon praktik, jag tycker inte om att jobba gratis"... "Det (den inkomst) jag får i praktik, det är det samma som jag fått i arbetslöshetsstöd, osv."*

Mentee: *Andre bare hopper rett på... jeg fikk mye større forståelse av det som skjer...*

Mentor til mentee:(En av de andre mentees sin mentor): *De som sitter og venter på at de skal kunne hoppe rett på – de sitter og venter ennå de... mens du, du biter deg på en måte fast, det tror jeg er kjempefint!*

Mentee: *Jeg var litt sånn på venter `n en stund jeg og, men....*

Mentor til mentee: *Det er bedre å sitte i en jobb som kanskje ikke er det optimale, ikke sant... og så søke seg videre til den optimale jobben... da har en flere muligheter, som du sier... jeg tror at en til slutt kommer fram dit en skal....*

Imidlertid har en ut fra hensynene til prosjektets overordnede antidiskriminerende mål ikke lykkes hvis hensynet til "marketability" - går på bekostning av det å bevare sin autensitet. Følgende utsagn fra den adepten som er sitert ovenfor er et eksempel på at MiA lykkes i å hjelpe deltakerne til å bli *selv-ledende*, samtidig som det som skjer i arbeidssøkerprosessen gjør at en også tør å være *selv-hevdende* på en positiv måte:

"Efter Minerva, då fick jag jobb... då fick jag självförtroende att det (ett jobb) går att fixa"

En av de aksene Taylor (2003) snakker om og som autensiteten skal basere seg på er *verdighet*. Verdighet henger igjen nøye sammen med respekt: Både selvrespekt og respekt i andre øyne. Den samme adepten fortsetter sin beretning med å understreke at hun ikke er villig til å overskride grensen for det verdige: *"Jag ska inte kasta ut mina CV hur som helst, det känns så billigt."*

Mangfoldsbegrepet slik det ofte blir brukt er eventuelt litt tvetydig når det gjelder balansen mellom marketability og autensitet, fordi det ofte assosieres med "annerledeshet" framfor "ulikhet på like vilkår". I MiA synes en imidlertid å være bevissthet på å stimulere deltakere til å tenke over hvordan de kan

bruke sine erfaringer fra hjemlandet, så som oppveksterfaringer, tidligere yrkeserfaringer osv. innen den bransjen som de sikter seg inn på. I prosjektet handler det i alle fall ikke om assimilering og å bytte navn, men om kommunikasjon av egne erfaringer. Dette kan eventuelt identifiseres som hybridisering: Å skape en egendesignet mosaikk av det gamle og det nye (jfr. litteraturkapittelet og Vestel 2007). Deltakere blir først og fremst oppmuntret til å fremheve at det er i kraft av sin yrkesbakgrunn at en søker innpass på arbeidsmarkedet. Å løfte fram sin landbakgrunn kommer i andre rekke, selv om landbakgrunnen kan være høyst adekvat i visse yrker eller bransjer.

Når en våger å stikke seg fram i søkermengden, får det også virkninger av svært positiv art. Den tidligere adepten som også er sitert ovenfor ba for eksempel om et personlig møte med sjefen i bedriften der hun ønsket å søke jobb: *"Och då kom jag fram, och jag sa "hej" och "det var jag som ringde." Han blev förvånad. Jag trodde att han inte märkte (under den foregående telefonsamtalen) att jag är invandrare. Jag har ingen aning. Men alltså: Han tog emot mig och pratade: Allt om verksamheten. Och jag kände: "Oj... det här jobbet vill jag ha... verkligen"... och jag sa det till honom: "Du, det här är interessant för mig. Jag kan det här jobbet, jag är utbildad för det". Sen så lämnade jag mitt CV: Hoppas att jag får fighta med dom andra, sa jag."*

5.3.12: Prosjektet legger til rette for investering i uformelle nettverk

Tematikken som dreier seg om autensitet: å stå frem med verdighet og å synliggjøre den kompetansen en har som noe næringslivet trenger ligger nært opp til det temaet som går på bruk av uformelle nettverk og investering i svake bånd.

MiA som en innfallsport til uformelle nettverk blir vektlagt også av de instansene som står utenfor og observerer: *"Dom (Minerva) var ingångsport helt enkelt... genom kontakterna, genom mentorena, genom referenser ... man fick en hel del med sig, man var inte okänd, utan det var en person som stog bak... som kunde öppna dörren åt dom, helt enkelt"* (Mangfaldsansvarig, Länsstyrelsen, Dalarna)

Ikke bare mentorene spiller en rolle når det gjelder å skape en innfallsport til viktige kontakter (svake bånd) for mentees og adepter. Metodene i prosjektet, i særlig grad gjennom kontakten med mentor, kontaktetablering innenfor uformelle og formelle nettverk og organisasjoner, bruk av praksis plass og oppfordring til engasjement i frivillige organisasjoner/frivillig arbeid mv. bidrar til synliggjøring av deltakerne i det allmenne arbeidslivet. Hvem de er som personer og hvem de er i kraft av potensiell arbeidskraft kommer dermed fram *"... Jeg meldte meg inn i frivillige organisasjoner, så fikk jeg prøve meg ... det er kjempefint... jeg gjør det gratis på min egen fritid: slik får jeg erfaring, jeg får kontakter, og det er jo veldig viktig ... å få vist hva jeg kan... jeg synes det er kjempeartig"*. Mentee i Mentornettverk om sin vei til jobb).

Det som Mentornettverk beskriver som " å legge til rette for at tilfeldigheter kan skje" når det gjelder uformell kontakt med uformelle nettverk kan illustreres ved hjelp av denne lille beretningen fra en Minerva-adept som var på et uformelt besøk på sin mentors arbeidsplass: *"Det enda målet var mina studier... det var inte tanken att jag skulle få anställning där. Det var informellt, bara komma att titta. Men nu har dom erbjudit mig timanställning i några månader, så ... det var en överraskning det var rent så där informellt, för jag kände chefen där redan ...jag hade sökt jobb, men jag hade aldrig fått chansen att komma på intervju... Jag kunde inte tacka nej, fast det krockade med mina studier"*

Den effekten som dreier seg om å synliggjøre seg overfor det strategisk riktige nettverket er noe rekrutterere har spesielt bred erfaring for. Her forteller en av Minervas mentorer, som samtidig jobber som rekrutterer, om sine erfaringer med å "selge inn" arbeidskraft med innvandrebakgrunn. Det handler om å skape tillit: *"Vi som rekrysterar, vi sätter ju ofta en ära i att presentera minst en av dom kandidater som kommer från et annat land... men man märker ju at man får ju slåss för att få in dom i den här slutgruppen av kandidater. Det finns en rädsla trots allt från arbetsgivarnas sida att träffa dom. När man väl har poengterat att "den här personen har en extrem hög kompetens inom dom områden som du söker ...vi tycker absolut du ska träffa honom eller henne"...då blir det ju sällan något problem. Dom som kommer på intervju gör ofta väldigt bra ifrån sig. Det är just att komma dit."*

Slik MiA fungerer, kan ikke bare egen mentor, men andre deltakeres mentor være et virksomt svakt bånd. Dette utsagnet fra en adept hos Stiftelsen Minerva kan illustrere det: *"Våra mentorer är också våran kontaktnät... kanske just nu känner vi inte nyttan av någon annans mentor... men i lite framtid visar det sig att just den mentor kan ge tips eller säga någonting..."*

5.4: Trender i den delen av datamaterialet som gjelder mentorenes og bedriftenes økte kompetanse og utbytte

Denne delen omhandler den andre målsettingen som det har vært særlig fokus på under følgeforskningen. (Prosjekt mål 4). Den er som tidligere beskrevet rettet mot hva slags potensiale som foreligger i MiA-prosjektets arbeid med mentorer-med tanke på at både de og bedriftene skal ha nytte av å delta i ordningen, fortrinnsvis også høyne sin konkurranseevne. Mer spesifikt er prosjekt mål 4 slik formulert i prosjektbrosjyre: *"Att mentorerna får påfyllnad av kunskap om mentorskap som ger dem och företagen höjd kompetens och bättre konkurrensförmåga".*

En ser for eksempel for seg at innsatsen kan ha som synergieffekt at det etableres en mer bevisst rekrutteringspolitikk innenfor bedriftene: *"Tilbudet vil bidra til å øke tilgangen på arbeidskraft, engasjere arbeidsgivere til aktivt å bidra med yrkesspesifikk informasjon og veiledning, etablere en modell for langsiktig rekruttering og stimulere til å treffe rett person til rett arbeid."* (Mentornettverks hjemmesider).

På dette området er det vanskeligere å beskrive konkrete resultater enn det er på det området som dreier seg om hvorvidt metodene bidrar til at adepter og mentees får et adekvat arbeid. Det er høy bevissthet i blant prosjektdriverne omkring målsettingens relevans og oppnåelighet, selv om Stiftelsen Minerva og Mentornettverk ser ut til å ha lagt ulik vekt på betydningen av direkte innsats mot målsettingen. Til tross for høy bevissthet foreligger det i det store og hele færre data som angår prosjekt mål 4 til grunn for denne rapporten enn data som angår prosjekt mål 3 (om hva adeptene oppnår). Det kan slik undertegnede ser det skyldes ulike fortolkninger om hva prosjektmålet innebærer og dessuten ha metodiske årsaker.

For det første var følgeforsker under følgeforskningsperioden mest med på de prosjektaktivitetene som var rettet mot adepter/ mentees og deres vei inn mot arbeidslivet, selv om samlinger for adepter/ mentees også ga noe innblikk også i hva slags utbytte innsatsen har for mentorer og virksomheter. En intervjurunde i februar-mars 2011 var mer spesifikt rettet inn mot prosjekt mål 4. Den ble gjennomført både i Dalarna og i Trondheim blant mentorer(som representanter for næringslivet) og representanter for det offentlige på ulike nivåer. En metodisk svakhet ved intervjuingen av mentorer i løpet av denne

runden kan ha vært at de ikke fikk altfor spesifikke spørsmål om å identifisere hva slags kompetanse mentorere og de hadde blitt tilført gjennom prosjektet og de eventuelle effekter denne kompetansen hadde hatt for virksomheten de representerte. Intervjuene ga utvilsomt noe innblikk i dette, men for å få økt innblikk i det prosjektmål 4 handler om kunne det med fordel vært stilt mer spesifikke spørsmål av typen: *"Hva slags kompetanse har du fått som mentor i MiA og hva slags betydning har den for din bedrift/ bransje?"* Det som isteden ble satt som en ramme om intervjuene var disse to temaene:

i) Det som skal til for adepter / mentees for å bli inkludert på arbeidsmarkedet og

ii) Hva mentorskap og andre metoder i MiA etter deres mening kan bety for næringsliv og regionutvikling mer generelt.

Som nevnt under metodekapittelet var det prosjektdriverne som valgte ut intervjupersonene. De to rammetemaene ble bestemt av følgeforsker, men de ble drøftet på forhånd med prosjektdriverne. Det er først og fremst i ettertid at tanker har oppstått om spørsmålenes egentlige egnethet til å belyse prosjektmål 4.

For det andre er det på grunn av sakens natur ikke uten videre lett å definere hva som skal være kjennetegn på måloppnåelse på dette punktet. Metodene lar seg beskrive, men hva slags resultater kan en si seg tilfreds med på hvilket tidspunkt? En ting er mentorenes opplevelse av kompetanseutvikling. Det finnes mange utsagn i datamaterialet som beskriver mentorers utbytte, men hvordan skal en lete etter indikasjoner på at mentorenes engasjement i prosjektet har kommet bedriftene til gode, i form av økt konkurransefortrinn? Som beskrevet i litteraturkapitelet er det flere kriterier som må være oppfylt for å kunne fastslå at mangfold lønner seg (i alle fall i ren bedriftsøkonomisk forstand). Ut fra en slik fortolkning av målsettingen vil det å være på vei mot målet være mer enn godt nok. Som tidligere nevnt har heller ikke følgeforskningen vært rettet inn mot evaluering i klassisk forstand (før og etter – vurderinger av status).

En tredje grunn til at det har vært vanskelig å få øye på data som det kan trekkes sikre konklusjoner på grunnlag av i retning av økt konkurransefortrinn for deltagende bedrifter kan som nevnt skyldes at prosjektledelsen har lagt andre tolkninger til grunn for prosjektmål 4 enn det følgeforsker har gjort. Riktignok har hva som kan tjene som tegn på måloppnåelse under prosjektmål 4 blitt drøftet på forskningsmøter (for eksempel i Falun i mars 2010). Under slike drøftinger har følgeforsker oppfattet prosjektdriverne dit hen at en får være fornøyd om en beveger seg i riktig retning. Likevel er det blitt antydning mot avslutningen av prosjektet at det foreligger flere illustrerende eksempler på at prosjektinnsatsen har ført til økt konkurransefortrinn i bedrifter enn det følgeforsker har fått med seg. Dette synes ikke unaturlig, ettersom prosjektdriverne i kraft av sin lokalkunnskap sitter med et mye mer detaljert bilde enn følgeforsker om synergieffekter i prosjektet hos den enkelte mentor og inn mot bedriftene. Disse eksemplene ville evt. kommet tydeligere frem hvis hele følgeforskningsinnsatsen hadde vært rettet inn mot prosjektmål 4 alene. En uforholdsmessig stor del av følgeforskners oppmerksomhet har eventuelt vært på innsatsen som er rettet mot den enkelte adept/ mentee, men vurderinger av hvilke situasjoner som ville gi mest fruktbare data har også i henhold til avtale vært prosjektdrivernes ansvar (jfr. forordet). Eventuelt kunne prosjektmålet blitt formulert annerledes og noe mindre ambisiøst.

Hensynene til forskningsmessig validitet tilsier uansett at en ikke kan trekke konklusjoner ut over det en har empirisk grunnlag for.

Selv om følgeforsker ut fra vinklingen følgeforskningen har hatt ikke har noe fullstendig bilde av ringvirkningene som innsatsen i MiA har hatt inn mot bedriftslivet, byr nedenstående avsnitt på utvalgte, men forhåpentligvis beskrivende eksempler på hva slags potensiale den kompetansen som mentorene utvikler i MiA representerer for den enkelte mentor og for bransjen vedkommende kommer fra.

5.4.1.: Prosjektet bidrar gjennom mentorskap og økt mentorkompetanse til økt syn for mangfoldskompetanse i bedriftene

Et sentralt poeng når prosessene på dette området av MiAs virksomhet skal vurderes er hvordan mangfoldskompetanse skapes i prosjektet. På bakgrunn av intervjurunden med mentorer fra næringslivet kan det umiddelbart virke som om kompetansen omkring hva mangfold betyr allerede er på plass i mange av de bedriftene som mentorene i prosjektet representerer. Som en mentor i Mentornettverk uttrykte det: *"Vi er faktisk på utkikk både etter mangfold kulturelt, etnisk og det meste. Jo mer mangfold du har blant de ansatte, jo bedre er det. Det er bevisst strategi, det."*

Det kan imidlertid variere fra bedrift til bedrift i hvilken grad mangfoldskompetansen er tilstede når en går nærmere inn på dette, noe vi kommer tilbake til senere. I søknaden fra MiA fra 2008 om midler fra Interreg er det uansett forutsatt at utgangspunktet for mange bedrifter er at kompetansen til adepter og mentees ofte er skjult. Mentees og adepter er beskrevet som en *"dold resurs i rekryteringshenseende"*. Fordommer – evt. fra begge parter står i veien, og det er derfor vektlagt at spesielt tilrettelagte virkemidler er nødvendig: *"För att dessa personer (adepter og mentees) ska uppmärksammas krävs andra insatser än för arbetssökande generellt."*

Verken generell kunnskap, boklig kunnskap om mangfoldets betydning for både arbeidssøker og bedriftene, eller lover og reguleringer som er rettet mot å hindre diskriminering på arbeidsmarkedet skal undervurderes når det gjelder å skape syn for mangfold i prosjektet. Potensialet i MiA i forhold til å skape en mangfoldskompetanse som virkelig har gjennomslag i bedriftslivet ser likevel ut til å først og fremst være knyttet til at det gjennom mentorskapet etableres arbeidslivsrelevant innsikt på et relasjonelt en – til – en – nivå og gjennom de nettverk utvikles i kjølvannet av prosjektet. Synliggjøring av individuelle yrkesrelaterte kvaliteter og yrkesmessig kompetanse er stikkordet, som understreket tidligere.

Ikke minst ser det ut som om forutsetningen for å ta til seg mangfoldskompetanse er opplevelse av gjensidighet – i den forstand at den enkelte mentoren i møtet med adept / mentee også må ta stilling til sitt eget forhold til arbeidslivet: *«Hun (mentee) har hjulpet meg til å tenke på ting som jeg ikke hadde tenkt på tidligere, det har vært fryktelig mye karriere og "kjør på", og plutselig så fikk jeg anledning til å tenke på en person som ikke hadde det så bra ...det var en liten oppvåkning for min del også ..."* (Mentor i Mentornettverk)

Blant annet ut fra dette utsagnet et spørsmål hvorvidt det eksisterer et skarpt skille mellom det sivile engasjement som våkner hos mentor i møtet med adept / mentee og innsikt i hva adepter/mentees kan

bety av fordeler for egen bedrift. I intervjurunden med mentorer (som ofte satt i nøkkelstillinger innenfor bedrifter med internasjonal rekkevidde) var det naturlig å spørre dem om hvorfor de ble mentor. Denne mentoren trekker ikke bedriftsøkonomiske hensyn inn i det hele tatt i sitt svar på spørsmålet:

Mentor: *Jeg synes det hørt morsomt ut, jeg – ikke noe annet enn det. Lærerikt, egentlig.*

Følgforsker: *På hvilken måte?*

Mentor: *Nei.. for egen del. Hvis en tar det helt egoistiske synspunktet så er det lærerikt for meg, for å si det sånn... for det å guide en person som mentee - du lærer litt om deg sjøl og i samme slengen ... du får noen nye tanker i hodet ... Jeg synes det er interessant å hjelpe han og interessant å se utviklinga hans, egentlig ... for han har faktisk kommet et godt stykke videre sånn som jeg ser det, i alle fall." (Mentor i Mentornettverk og bedriftsleder).*

Det at mentorskap kan hjelpe folk ut av arbeidsløshet ser for eksempel i følgende utsagn fra samme mentor ut til å gå foran hensynet til egen bedrifts ve og vel: *"Men jeg synes det er en spennende tanke ... spennende virksomhet, da, når man driver for å få de som i utgangspunktet nok hadde hatt veldig vanskelig for å finne seg jobb på egen hånd ... jeg tror nok det her er nesten den eneste måten man kan gjøre det på. "*

Erfaringsmessig har de fleste som sier ja til å være mentor allerede et sosialt engasjement og holdninger i favør av mer integrering og mindre diskriminering av arbeidskraft (Holmboe og Møller 2010). Disse forfatterne mener derfor at det å være mentor for mange er et engasjement som strekker seg ut over yrkesrollen. Andre igjen ser på mentorserfaringen først og fremst som et aktivum å benytte i yrkeskarrieren, og setter den evt. opp på cv – en. I utsagnet ovenfor beskriver mentoren en personlig tilfredsstillelse ved å kunne bruke eget nettverk til beste for mentee. Samtidig synes oppgaven også å bidra til yrkesmessig tilfredsstillelse: *"Det skal bli spennende å høre når han (mentee) har snakket med den kompisen min, for han etterspør faktisk akkurat den spisskompetansen". (Mentor i Mentornettverk).*

Uttrykket "Å få nye tanker i hodet" fra sitatet ovenfor kan eventuelt henspille på at et skjer en prosess hos mentor i retning av enda mer mangfoldskompetanse. .

Mangfold har altså ut fra dette både personlige, faglige og bransjerelevante aspekter som gjensidig påvirker hverandre. Mor Barak (2011) går så langt som til å si at en globalt orientert og inkluderende arbeidsplass er mer basert på gjensidighet både innad i bedrifter og bedrifter imellom enn på konkurranse, selv om økonomisk lønnsomhet heller ikke er et uvesentlig aspekt.

Uansett: Når innsikt oppstår på det relasjonelle nivået kan dermed mentorskap være et vesentlig supplement til offentlige forordninger og påbud om likestilling, og i mange tilfeller et *mer* kraftfullt virkemiddel. Som framhevet av Mor Barak(op. cit.): Både "pisk og gulrot"(morot) er nødvendig, men idealer om likestilling og en mer mangfoldig rekrutteringspolitikk må først og fremst fremelskes i enkeltmennesker. I MiA synes en å ha tatt til seg innholdet i dette budskapet og legger også bevisst til rette for å synliggjøre prosjektets virkninger for det allmenne bedriftslivet eller allmenheten forøvrig. Det skjer på en måte som ikke bare har appell til en intellektuell forståelse av tematikken. Hver og en som er tilstede får også en opplevelsesbasert innsikt: *"Vi hade ju levande exempel på konferensen förra veckan ... våra mentees står två stycken och pratar jättebra engelska och pratar om sina utbildningar och sina*

strategier och vad dom har lyckats med och... då sitter ju folk och ... intresset blir ett helt annat (än) om man teoretiskt beskriver det på ett papper ”(Ordförande i Minerva på et av forskermötene)

Mangfoldskompetanse vil imidlertid også kunne omfatte evnen til å ikke bare se på den enkelte arbeidssøkers formelle yrkeskompetanse gjennom filtre av fordommer mot bestemte grupper arbeidssøkere, men å se betydningen av den kompetansen mentee eller adept kan tenkes å ha i form av en annerledes erfaringsbakgrunn. Den samme mentoren som i et av sitatene ovenfor ga uttrykk for å ha lært at noen kan ha et mindre vellykket forhold til arbeidslivet, har i følge prosjektdriverne også lagt vekt på at møtet med adepten ikke bare betydde en økt vilje hos han til å inkludere på grunnlag av et våknende sosialt engasjement. Møtet med mentee bidro i tillegg til at han fikk ny kompetanse om hvor viktig det kan være for en bedrift å ikke bare rekruttere folk som er lik en selv.

En globalt orientert økonomi kan som tidligere oppsummert skape åpninger for arbeidssøkere som tidligere ofte har hatt tendens til å bli utdefinert. Omorganiseringen fra lukkede og overveiende homogene systemer til systemer som er åpnere, mer heterogene og prosjektbaserte spiller en rolle i så måte. Evnen til å tenke nytt og gå utenom vante rammer kjennetegner i alle fall mange av de arbeidssøkerne som deltar i MiA. Mentoren i utsagnet nedenfor antyder at en ved å bli fortrolig med annerledeshet kan bidra til en annen tenkning innen bedriften: *”De er litt annerledes tenkende, andre verdier og en annen bakgrunn som gjør at noen andre får litt andre impulser... man gjør andre prioriteringer.”*

Andre mentorer er imidlertid inne på at ikke alle deler av næringslivet er like beredt til å inkludere den type arbeidskraft som representerer noe fremmed. I alle fall er tregheten i forhold til å ta til seg noe nytt en faktor som er en stor utfordring fortsatt: *”Jo, jag tror att Minerva hjälper (uklart) men generellt är det svårt... med våra inskränkta inställningar till hur man ska vara på den svenska arbetsmarknaden(...)Det är så himla bekvämt ...ja, enkelt, att ha svenskar ...som tänker som vi gör ...utan at man behöver prata så mycket... man kan bara se på kroppsspråket hur det fungerar”* (Bedriftsleder og mentor hos Minerva).

Det kommer fram også i intervju med blant andre Länsstyrelsen i Dalarna at det er tungt å få med næringslivet i fora de har opprettet der for å skape nærmere forbindelse mellom næringsliv, arbeidsformidling og andre offentlige instanser. Eventuelt kan det være slik at næringslivet i regionen har en slik struktur at det så langt ikke er opplagt for alle at mangfold lønner seg. Dette er i så fall i tråd med Mor Baraks (2011) konklusjon om at få land har kommet så langt at budskapet ”mangfold lønner seg” får bred oppslutning overalt. Litt motstridende opplysninger har kommet fram om bevissthetsnivået i næringslivet i den aktuelle regionen når det gjelder mangfold som en potensiell lønnsomhetsfaktor. Bedriftslivet ser ut til å variere sterkt mellom bedrifter. Grad av deltakelse på et globalt marked i den omfattende definisjonen Mor Barak (2010) legger til grunn (likeverdighet vs. hierarkisk oppbygd struktur) kan være avgjørende, men også bedriftsstørrelse.

For å lykkes med retorikken knyttet til mangfold=lønnsomhet, kreves det eventuelt bedre analyser av under hvilke forhold og i hvilke bedrifter mentees og adepter i MiA har best sjanse til å få fotfeste. I litteraturkaptittelet er mangel på slike analyser trukket fram som et vesentlig trekk ved mangfoldspolitikken i mange land (jfr. f.eks. Wrench 2007). Rekruttereren som det er referert til tidligere (og som også er mentor i Minerva) understreker dette poenget ved å vise til en av Minervas adepter som han prøvde å hjelpe ut fra hennes interesser og kompetanse. Hun fikk prøve seg via praksisplass i

to bedrifter. Bare innen den siste av disse bedriftene var det mulig å skape en kontrakt basert på reell gjensidighet i interesser mellom adept og bedrift: *"Sett utanifrån - så är ju båda dom här praktikplatserna/bolagen ganska lika, men i sin kultur är dom helt olika. Helt plötsligt passar hon in perfekt."*

Det fremheves at størrelsen på bedriften i tillegg til selve bedriftskulturen kan være vesentlig for at lønnsomhetsbetraktninger får avgjørende effekt: Den første bedriften ble beskrevet slik: *"Hon utförde tjänsten väldigt bra, men bolaget var lite för litet, och man såg inte att man hade möjlighet att ge henne en (fast) anställning."*

Eventuell mangel på syn for bedriftsøkonomisk gevinst av mangfold i noen segmenter av næringslivet trenger ikke bety nedvurdering av mentorkompetanse og bruken av mentorer som "mangfoldsambassadører". Snarere kan det se ut som det nettopp er under trange betingelser at mentorkompetansen, så fremt den besittes av folk i strategisk viktige posisjoner innen nærings- og arbeidsliv, kan bety en bresje i muren av passiv motstand. Litt tålmodighet trenges åpenbart ut fra tendensen til at interessen er laber så lenge gevinsten ikke er synlig. Generelt tegnes tross alt dette forsiktig optimistiske bildet for Dalarnas vedkommende: *"Det är ju så otrolig slöseri med välutbildade människor som vi inte använder. (Men): "Så vitt jag vet så jobbar ju en del kvinnor nu inom dom företagen som behöver den kompetensen"* (Mangfaldsansvarig, Länsstyrelsen).

Heller ikke det offentlige har alltid utnyttet den muligheten til samfunnsmessig gevinst som hittil skjulte ressurser blant innvandrere og andre kan bety selv om prosjekter som Ny Sjanse Kvinner viser vei innenfor dette området: *"Poengen är att dom gick bara hemma, dom var en outnyttjad resurs. Och bara för att dom inte kostade samhället någonting så blev det inte satsat på dom. Norge ... dom behöver ju arbetskraft ... dom behöver ju skattebetalare"* (Prosjektleder i Mentornettverk).

5.4.2: Prosjektet legger gjennom mentorskap til rette for styrking av "svake bånd" innen næringslivet

I tidligere avsnitt har en vist til hvordan mentoren og dennes nettverk er en mulighet for adepter og mentees til å dyrke de svake båndene er viktige for å få innpass i arbeidslivet.

Også for mentorene kan det imidlertid åpne seg nye muligheter til å utvide både personlig og yrkesmessige kontaktnett gjennom prosjektet på en måte som kan komme bedriftene til gode. Om slike nettverkseffekter kan kalles mentorkompetanse eller mangfoldskompetanse kan kanskje diskuteres. Imidlertid er det en erkjent effekt av prosjektet at det ligger godt til rette for styrking av "svake bånd" mellom mentorer selv om måten det skjer på ikke alltid er like forutsigbar:

"Det blir nätverk på så många olika plan... som man inte riktigt vet vart tar vägen sen, då. Adepter nätvrkar sinsemellan, och mentorerna gör det också. Jag får insyn i andra arbetsförhållanden och verksamheter. Dels för att man byter erfarenheter vid mentorträffar. Och då utvecklas ju mitt nätverk också (Mentor, Stiftelsen Minerva).

I MiA sett under ett ser det imidlertid ut til å foreligge et utviklingspotensiale når det gjelder å spre informasjon om prosjektet til næringslivet mer generelt og ikke bare gjennom den enkelte mentor.

Denne mentoren snakker likevel først og fremst om Trondheim nør han slår til lyd for å bruke næringslivsorganisasjoner som rekrutteringsbase for nye mentorer: *"Det kan være utfordrende å finne mentorer, det skjønner jeg jo ... Det er mange ledere rundt omkring som kunne ha tenkt seg det, men det er ikke mange som kjenner ordningen"* (Bedriftsleder og mentor i Mentornettverk).

Seminarer i prosjektperioden av ulikt slag som har vært arrangert både av Stiftelsen Minerva og Mentornettverk er eksempel på en type arena der denne typer kontakter kan knyttes. Henvendelser har blitt gjort både fra MiA til næringslivsorganisasjoner og motsatt vei på basis av slike seminarer.

For evt. seinere prosjekter som bygger på MiA kan en likevel konkludere at det er et utnyttet potensiale på dette området. Mentoren som er sitert nedenfor peker for eksempel på at bransjefolk burde kunne trekkes inn i selve mentorprogrammet eller på workshops (jfr. Mentornettverk) i enda større grad enn tilfellet er i dag. Adepter og mentees kunne også i større grad få anledning til å fortelle til bransjefolk om sine erfaringer med mentornettverk/mentorprogram:

"Man måste sälja in det från projektets sida som att det här är någon makalös möjlighet som du aldrig kan få på något annat sätt. Det gör man inte fortfarande, tycker jag... inte så uttalad ... "Hur mycket tid måste jag lägga ner som mentor?" det är fel fråga... och det kan ju vara historiskt betingad att man liksom fått kämpa för att hitta mentorer. Jag tror att det inte alls är så om man kanske sprider effekten av det här... hur positivt det är... att vara mentor och så vidare. Jag tycker man ...det finns lite kvar att göra där." (Rekrutterer og mentor hos Minerva)

Også bedrifts-"klustre" kan oppstå som følge av at en prøver å styrke "svake bånd" – f.eks. i sammenhenger der en inviterer mentorer til seminarer og andre møtearenaer. Eksempler på slike seminarer er Midtevaluering for Minervas gruppe 1 i Tøllberg i november 2009 og Mentornettverks seminar på Brekstad i februar 2010.

Hva slags betydning som ligger i "klustre" (klynge) synes noe utydelig på norsk, men i prosjektet har det fått denne definisjonen: *"Jag har sett det så att mentorerna genom sina företag etablerar det (företagskluster) eller hur? Man träffas då i möten..."* *Jaså? Jobbar du med det? Så interessant! Vad har du för företag...?"* (Ordförande, Minerva)

Prosjektledelsen i MiA oppsummerer at en har et stykke igjen til at klustringseffekter som følge av at mentorer treffes kan bli en vanlig foreteelse. Selv om det blir holdt seminarer der mentorer møtes er det evt. visse betingelse som må oppfylles i tillegg for at mentorer skal etablere "svake bånd" og evt. lage klustre på sikt. MiAs arbeid ut mot bedrifter har hovedsaklig vært basert på at det er adepter eller mentees sine ønsker om en jobb innen et bestemt yrke som skal være drivkraften. Behovet for en bestemt type kompetanse i regionen har f.eks. ikke vært styrende for valg av mentorer. Siden prosjektet har en svært sammensatt deltakergruppe når det gjelder yrkesbakgrunn, vil dermed mentorer hentes fra et vidt spekter av virksomheter og bransjer som ikke nødvendigvis umiddelbart opplever at de har felles interesser. Mer bransjespesifikke program i fortsettelsen er en idé som er blitt nevnt innenfor prosjektledergruppa i prosjektperioden. En kunne evt. fått drahjelp på vegen mot større innslag av "klustring" gjennom de prosessene som Ifølge svenske politiske dokumenter allerede er i gang i samfunnet, for eksempel tendensen til regionforstørring (se Finansdepartementet 2003).

En må uansett ta i betraktning at innsikten om at bedrifter ikke bare trenger adepter og mentees men også hverandre må utvikles over tid. Den dynamikken som skal til for at det kan skje er uoversiktlig i betydningen "ikke kalkulerbar". Det en kan bidra med er først og fremst tilrettelegging av anledninger til at dynamikken får spillerom.

Som tidligere nevnt, legger prosjektet ikke ensidig vekt på å etablere såkalte svake bånd. Arbeidslivet har også bruk for kompetanse som er basert på sterke bånd. Som påpekt av en mentor fra skoleverket trengs utenlandsk arbeidskraft også for å styrke innvandrerbarns følelse av tilknytning til egen kultur: *"Vi behöver dom där killarna från andra kulturer. Eftersom dom finns i vår region, så behövs det ju att dom blir synliga inom arbetslivet... Vi har inga invandrarlärare (i betydningen "lärare för invandrarbarnen" forfatter anm.) – det är så svårt att få försvenska sin legitimitet... eller yrkeskunskap. Men vi behöver dom ju... det behöver finnas andra vuxna... inför invandrarbarnen."* (Lærer og mentor hos Minerva)

Flere av Minervas adepter har da også fått arbeid innenfor skolen takket være mentor eller mentors nettverk.

5.4.3: Lønnsomhet eller kompetansebrist?

Mye av prosjektet MiAs innovative karakter er som nevnt basert på å se sammenhengen mellom næringslivsinteresser, offentlige interesser og det mangfoldet arbeidssøkerne representerer. Særlig hos Minerva har denne tenkningen stått sterkt over tid: *"Nyckelordet är näringslivs-perspektivet. Vi var inte något socialprojekt som skulle hjälpa några arbetsökande... men vi var ett projekt som skulle förstärka näringslivet... Vi har ju varit otroligt noga med att det ska vara den här blandingen mellan olika intressen, för att det är det som är utvecklingen i samhället."* (Ordförande, Minerva)

Mentornettverk forholder seg også til næringslivet. De legger imidlertid mer vekt på å skaffe sine mentees et relevant arbeid, og mindre vekt på lønnsomhetsperspektivet. Dette har åpenbart bakgrunn i deres tilhørighet innenfor kommunesektoren og den prioriteringen av individnivået som råder der.

"For oss som jobber innen Trondheim kommune... å ha næringslivsperspektivet med oss ...det synes jeg er kjempeutfordrende... vår virkelighet har jo bestått av å jobbe med individer... være en hjelper ...og vi tar med oss næringslivet (i det). (Men) jeg synes ikke at vi kan belære næringslivet noe som helst om hvordan de skal drive butikk... det er en merkelig rolle, synes jeg ... samtidig så... det som har gjort at jeg har sett at det går an å håndtere... når vi har mentorer som kommer fra næringslivet selv (og de) kommer med uttalelser om hvor viktig det er... da kan det stå for seg (selv) ...da er det ikke jeg som belærer noen... Men det ville være veldig vanskelig å finne mentorer hvis det skulle ligge i kortene at de skulle ansette mentees." (Prosjektleder, Mentornettverk)

Berg (2011) mener at i hvilken grad virksomheters konkurransefortrinn øker på grunn av mangfold som rekrutteringsprinsipp er avhengig av hvilke arbeidssøkere det til enhver tid er snakk om. Skepsisen i Mentornettverk mot å legge ensidig vekt på dette aspektet kan eventuelt ha sammenheng med at Mentornettverk omfatter både høykvalifiserte og mindre kvalifiserte arbeidssøkere. I forhold til de mindre kvalifiserte kan det av og til være vanskelig å få øye på hva de som arbeidskraft betyr av umiddelbar gevinst for bedrifter. På lenger sikt kan imidlertid svaret være entydig positivt. Fordi det er så vidt mange forbehold knyttet til sammenhengen mellom mangfold og bedriftsøkonomisk lønnsomhet er det kanskje et realistisk alternativ for prosjektet i dets arbeid med å nå ut der jobbene finnes å satse mer

på en type begrunnelser som er rettet mot kompetansebrist i regionen. *"Vi får ont om arbeidskraft, och framför allt här i länet får vi stora pensionsavgångar... vi kommer att behöva mycket folk. Då kommer man inte att fråga varifrån jag kommer"* (Mångfaldsansvarig, Länsstyrelsen).

Misforholdet mellom ubrukt kompetanse og kompetansebrist i visse sektorer er altså særlig åpenbar i Dalarna, men det er heller ikke en irrelevant problemstilling i Sør-Trøndelag. Eldrebølgen (generationsvæxlingen) kommer begge steder til å skape et gap mellom mottakere av trygd og yrkesaktive som kan bli vanskelig å fylle. Med basis i slike scenarier, i tillegg til andre påtrengende forhold som angår både fremtidig regionutvikling og global utvikling, kan prinsippet om den type økologisk gjensidighet som særpreger idegrunnlaget for prosjektet pr i dag bli svært aktuelt. Det er et både tidsriktig og på mange måter sunt prinsipp som også kan bli økologisk i den forstand Jackson (2011) har beskrevet det: ikke ensidig basert på økonomisk vekst, men også på bærekraftig velstand.

I kraft av sin yrkeskompetanse innen teknologi er tidligere adepter hos Stiftelsen Minerva allerede engasjert i globale og økologiske prosjekter. Denne tidligere adepten og mentoren har for eksempel forpliktet seg innen "Myndigheten för samhällsskydd och beredskap" (MSB): *"Det är i hela världen... det är olika branscher – och (det är) om hur man skal handtera det (det vil si ulike miljø- og naturkatastrofer). Jag kan inte franska, men jag kan mitt modersmål... jag kommer från Asien i alla fall. Bara tanken att dom är intresserad... (dom frågade) om jag ville vara med i personalpoolen. Jag fick ju ja till jobbet"*.

Hun som er sitert ovenfor er i egenskap av sin teknologiske kompetanse engasjert i et globalt utviklingsprosjekt på riksplan. Region Dalarna er også involvert i prosjektet.

Også andre av Minervas tidligere adepter jobber med miljøspørsmål, hvorav en er blitt miljøsjef i en kommune. Hun har blant annet kjempet for innbyggernes rett til rent vann. Et generelt engasjement for lokalsamfunn og helhetstenking kunne også i enda større grad ha vært noe Mentornettverk kunne dratt veksler på innenfor offentlig arbeidsliv. Dette eksemplet fra Trondheim om at en helhetstenking finnes omkring bruken av mentorer viste seg i alle fall å være til inspirasjon:

Prosjektleder 1: *"Vi har historier på det ... blant annet en rektor som kjøpte fri en av sine ansatte for at han kunne bidra som mentor... for at han så det hadde nytte for samfunnet..."*

Prosjektleder 2: *"Vi har skrevet ned historien og har tenkt å ta den videre... på Trondheim kommunes internsider på Internett - det kan jo åpne masse dører for andre skoler og... rektorer og foreldre..at en tenker ikke bare på sin egen skole og sine egne ansatte, men at en tenker på hele kommunen."*

VI: Oppsummering og konklusjon:

Prosjektet MiA har hatt følgende målsettinger:

Etablere samarbeid mellom Stiftelsen Minerva i Dalarna og Trondheim kommune i Sør- Trøndelag.

Å skape nye felles metoder og nye modeller for integrering av arbeidssøkende innvandere og marginaliserte personer utenfor arbeidslivet.

At deltakerne i prosjektet får ny verdifull kompetanse, enten gjennom arbeid eller studier.

Å gi mentorene faglig påfyll, som kommer dem selv og deres bedrifter til gode. Gjennom mentorordningen tilføres bedriftene direkte kunnskap om mentoring som metode.

At de nye metodene som utvikles blir etablert, for senere å spres til andre regioner i Sverige og Norge og øvrige land i EU.

Selv om prosjektet omfatter to tiltak som tildels har ulik målgruppe og ulike tilnærming til mentorskap, er nedenstående vurdering gjort ut fra at MiA utgjør en enhet.

Under følgeforskningsprosessen har en sett på metodene i prosjektet, både fellestrekk og ulikheter. En har imidlertid ikke minst sett på metodebruken i forhold til det som er oppsummert i forsknings- og annen litteratur og i retningsgivende politiske dokumenter. Fokus har vært på to målsettinger:

- I hvilken grad og hvordan arbeidsmåtene i prosjektet bidrar til inkludering av deltakere på arbeidsmarkedet.
- Hvilken kompetanse mentorene ser ut til å få i sitt engasjement i prosjektet, og hva denne kompetansen betyr for mentorene og for bedriftenes evne til å hevde seg i markedskonkurransen.

Når det gjelder vurdering av måloppnåelse er det, som redegjort for flere steder i rapporten, viktig å understreke at forutsetningene for å vurdere eksakt grad av måloppnåelse eller vurdering av prosjektets direkte effekt på en måte som er statistisk holdbar ikke har vært tilstede. Slik direkte effekt ligger derfor utenfor rammene denne rapporten kan si noe om.

6.1: Diskusjon av måloppnåelsen i prosjektet

Et overveiende flertall av de arbeidssøkerne som deltar i MiA kommer i løpet av det året de er involvert i et arbeid som er i tråd med egne ambisjoner og utdannelsesbakgrunn eller begynner på en utdanning som vil føre dem dit. Det kan oppsummeres som et meget tilfredsstillende resultat. Gjennom at deltakerne synes å komme langt raskere i kompetanserelevant og relevant lønnet arbeid enn de ville gjort gjennom ordinær arbeidsformidling, spares samfunnet for betydelige ressurser i form av stønader, og samfunnet tilføres økte skatteinntekter. Eksempler på hva dette kan tenkes å bety i kroner og øre i det totale samfunnsregnskapet er gjengitt i rapportens teorikapittel. På sikt vil prosjekter som dette kunne levere et viktig bidrag til de utfordringer med fortsatt finansiering av velferdsordningene som foreligger på grunn av den ventede "eldrebølgen" (generationsvæxlingen). Deltakerne tilfører også

bedriftene kompetanse både av faglig og kulturell art som kan bidra til en økonomisk gunstigere posisjon for enkeltbedrifter på det globale markedet og for regionene som prosjektet er forankret i.

Gjennom å løfte fram og synliggjøre arbeidssøkerne i prosjektet (jfr. deres aktive deltakelse på seminarer og bidrag i publikasjoner mv.) klarer MiA å tydeliggjøre at de er aktive det bør satses mer på til beste for hele regionen og at de ikke ensidig er utgiftsposter i et offentlig budsjett. Prosjektet faller ikke for fristelsen det kunne vært å ensidig legge vekt på økonomisk gevinst. Det er fortsatt den enkelte adept eller mentee sine yrkesinteresser som styrer de prosessene som blir igangsatt i regi av prosjektet. På dette området representerer prosjektets idémessige forankring likevel en utfordring. Mulighetene er til stede både for seleksjon av de fra før mest vellykkede arbeidssøkerne og for retorisk forenkling av svært komplekse forhold, så som for eksempel forholdet mellom etniske og annet mangfold i arbeidsstokken og bedriftsøkonomisk lønnsomhet.

En av MiA - prosjektets styrker er at det har en bevisst idémessig forankring, og at de to tiltakene som er involvert har et klart definert og bevisst forhold til sine respektive tilnærminger til mentorskap. Dermed unngås den utvanning som kan skje som følge av at mentorskap framstår som en uten videre smart løsning eller som en universalløsning det gripes til i trengte tider. I de få politiske dokumentene der mentorskap i arbeidssøkerprosesser er nevnt, blir det ikke forklart hvilke betingelser som skal til for at mentorskap skal virke. En håper derfor at de beskrivelsene av metodene i MiA som finnes i denne rapporten bidrar til forståelse av hvor viktig systematisk og kunnskapsbasert bruk av mentorskap er.

Samtidig som bedriftene nyter godt av den samlede kompetansen til adepter og mentees, betyr deltakelsen i MiA også en betydelig personlig gevinst for den enkelte arbeidssøker. Gjennom deltakelse i det ordinære arbeidslivet øker sjansen betydelig for integrering i samfunnslivet for øvrig også. Dette gjelder generelt sett både de deltakere som har innvandrerbakgrunn og de øvrige. Den økte arbeidslivsdeltakelsen, som prosjektet utvilsomt har bidratt til, vil dessuten ha forebyggende effekt på utvikling av psykososiale lidelser. Som vist i datadelen, hadde deltakerne et vanskelig psykososialt utgangspunkt da de startet opp i prosjektet, til tross for at de objektivt sett var vurdert som godt kvalifisert for å mestre en arbeidssituasjon. Som følge av langvarig arbeidsledighet eller ansettelse i jobber de var overkvalifisert for, uttrykte deltakerne gjennomgående at de hadde mistet stor grad av selvillit og faglig trygghet. Uten den stimulans til egeninnsats og tro på egne evner som ligger i prosjektets metoder hadde de på litt sikt kunnet risikere utvikling mot en forverret psykososial status. Det er allmenn enighet i samfunnet om at det å ikke få utnyttet sine iboende ressurser er helseskadelig.

Utbyttet for den enkelte bedrift som har ansatt deltakere i MiA er ikke mulig å anslå tallmessig ut fra den type data som utgjør grunnlaget for denne rapporten. Forskningsmetodene som har vært benyttet har ikke vært egnet til å fange opp den type størrelser. Mange mentorer refererer imidlertid til at deltakelsen i prosjektet både gir dem nye innsikter når det gjelder arbeidssøkerne i prosjektet og høy grad av personlig tilfredsstillelse. På bakgrunn av en del erfaringer som arbeidslivets representanter har gjort seg i møtet med sine adepter eller mentees ser deltakergruppen også ut til å ha bidratt til annerledes tenkning innad i bedriftene. Dette vil kunne bidra til en generell rekrutteringspolitikk i regionen som i større grad enn tidligere er rettet mot å fange opp mangfold og hittil ubrukte ressurser. Det er dessuten i datadelen av denne rapporten gitt flere enkelt eksempler på at bedrifter som har ansatt adepter og mentees fra MiA har fått økt sin samlede kompetanse innen en rekke fagfelt (teknologi er det feltet der det foreligger flest eksempler i rapporten-spesielt feltet miljøteknologi). Dette vil være forhold som

generelt øker bedriftenes markedsposisjon. I det hele tatt representerer prosjekter som dette et stort potensiale for de delene av den aktuelle prosjektregionen der kompetansebristen er størst. Oversikten i litteraturkapittelet som dreier seg om aktuell markedsituasjon viser at det er brist på den type yrkeskompetanse mange av prosjektets deltakere representerer. Tildels er kompetansen u-utnyttet på grunn av tradisjonelle forestillinger knyttet til kjønn (genus) og til etnisitet. Begge land som bidrar til MiA preges av et kjønnssegregert arbeidsmarked. Underveis i prosjektperioden er det også mange adepter som velger en ny utdanning og dermed en ny type yrke, basert på faktakunnskap formidlet gjennom prosjektet om hvordan arbeidsmarkedssituasjonen ser ut. Flere har også i løpet av prosjektperioden blitt inspirert til å sikte enda høyere enn de opprinnelig hadde planer om. Prosjektleder i Minerva opplyser for eksempel at det i adeptgruppe 2, i tiden etter at talloversikten foran i rapporten ble laget, er enda flere adepter som har påbegynt universitetsutdanning. Denne har de påbegynt som deltidsstudium ved siden av programmet.

Det synes også godt gjort at ansettelse av arbeidssøkere som har deltatt i MiA i en del tilfeller har ført til mer kvalifisert kontakt mellom bedriftene og stadig mer sammensatte kundegrupper. Deltakerne representerer, i egenskap av å være kvinner, inneha annerledes kultur- og språkkompetanse og ha annerledes erfaringer, en type arbeidskraft som det i mange bransjer er klar mangel på. Flere av arbeidssøkerne som har deltatt i MiA har som resultatoversikten innenfor prosjektmål 3 viser dessuten startet egne bedrifter, noe som tilfører de regionene som er involvert økt spesialkompetanse på felt der det er kompetansebrist. Dette blir i sin tur styrkende for næringslivet i de to regionene. Prosjektets nære samarbeid med organisasjoner som kan etableringsrådgivning synes viktig her.

Som allerede anført er det på grunn av problemstillingens langsiktighet vanskelig å helt eksakt fastslå effekten prosjektet har ment å ha inn mot næringslivet. Eventuelt fordres forskningskompetanse innenfor bedrifts- eller samfunnsøkonomi for å beskrive slike effekter mer inngående eller mer inngående kontakt med mentorer og bedrifter. Dertil kommer at lønnsomhetsretorikken ikke nødvendigvis passer innenfor alle sider av arbeidslivet i Dalarna og Sør-Trøndelag, i alle fall ikke på nåværende tidspunkt. Både som visjon og som en langsiktig målsetting har imidlertid lønnsomhetstanken noe for seg i dagens verden.

Positive effekter av at deltakere i MiA blir ansatt i offentlig virksomhet kan sannsynligvis best formidles via historier og mindre i form av tall. Grunnskolen er likevel eksempel på en sektor der ansettelse av innvandrede arbeidssøkere med lærerbakgrunn vil ha umiddelbar positiv effekt på en måte som er umiddelbart forståelig for alle.

På dette grunnlaget kan en konkludere at prosjektets overordnede målsetting om å ivareta både arbeidssøkeres, næringslivets og det offentlige interesser er oppfylt. Ideene prosjektet bygger på forutsetter at det finnes en nær og gjensidig sammenheng mellom disse elementene.

De viktigste momentene i forhold til de to målene det har vært fokus på er helhetstenkning, balanse mellom tilpasningskrav og selv-realiseringsutfordringer, vektlegging av yrkesrelaterte nettverk som en rekrutteringskanal inn mot arbeidslivet, individuell tilrettelegging, nært samarbeid med andre instanser, bruk av mentorer som sitter i nøkkelstillinger innenfor arbeids- og næringsliv og vekt på komplettering av tidligere utdanning (listen er ikke nødvendigvis uttømmende).

6.1.2: Helhetstenkning

Prosjektet bryter grunnleggende med tenkningen om at arbeidssøkere som har vært lenge arbeidsløse er objekter som må "integreres" eller "hjelpes". Fordi kompetansen som deltakerne representerer blir satt i sammenheng med reelle behov på arbeidsmarkedet får de i stedet oppmerksomhet på det de representerer av ressurser for samfunnet. Ikke minst er det en suksessfaktor at mentorer først og fremst velges blant personer som representerer ledersjiktet i bedriftslivet. Her er det imidlertid potensiale for ennå mer utvikling og utbredelse.

Ikke minst ser tilretteleggingen av arenaer for at virksomme nettverksforbindelser på tvers av grupper og arenaer skal kunne oppstå ut til å være en ubetinget suksessfaktor i prosjektet.

Med basis i økonomisk teori som vektlegger investering i human kapital som prinsipp for å oppnå lønnsomhet blir det skapt en sammenheng mellom den enkeltes mulighet til selvrealisering, bedriftsøkonomisk lønnsomhet og hensynet til velferds- og regionutvikling. Selv om en slik sammenheng fortsatt er lite erkjent eller evt. motarbeidet, forløses positive krefter gjennom denne tenkningen som på sikt også kan skape strukturelle endringer.

6.1.3: Balanse mellom tilpassningskrav og selv-realiseringsutfordringer

Det ser på grunnlag av de gode tallene som angår arbeidssøkerne i prosjektet ut til å være god sammenheng mellom den kompetansen mentees / adepter får gjennom deltakelse i MiA og de krav som stilles på arbeidsmarkedet når det gjelder både væremåter, yrkesfaglig profil og formelle kvalifikasjonskrav ellers.

Hvilke uskrevne regler og implisitte krav som stilles til dagens godt utdannede arbeidstakere i det svenske og norske samfunnet blir for eksempel tydelig formidlet på flere måter og nivåer i prosjektet. Både bruken av mentorer som kjenner den aktuelle bransjen ut og inn og vet hvilke krav som gjelder der og undervisning om mer generelle trekk ved arbeidsmarked og arbeidsmiljø i de to landene gjør at arbeidssøkerne får et realistisk bilde av arbeidslivet. Det legges ikke noe imellom.

Dette er ikke minst viktig for de deltakerne i MiA som tidligere i livet har vært vant med helt andre arbeidslivskulturer. Prosjektet legger også stor vekt på å fremme den enkelte deltakers egne kraft til å stå på for sine egne mål i arbeidslivet. En har imidlertid erkjent at kravene i arbeidslivet kan være tøffe og at dårlig selvtillit ofte er utgangspunktet for deltakerne. Det stilles dessuten klare krav om egenaktivitet. Det er imidlertid ikke snakk om at de arbeidssøkerne som deltar ensidig må tilpasse seg arbeidslivets krav. En legger tvert i mot stor vekt på at den enkelte arbeidssøker skal kunne ivareta sin egenart i arbeidssøkerprosessen, og det blir lagt til rette for individuelle løsninger. Ikke minst blir deltakerne oppmuntret til å se seg selv som en ressurs for næringslivet snarere enn som noen som først og fremst skal vernes eller hjelpes. Den ressursorienterte vinklingen bidrar til at det blir frigjort mye positiv kraft hos den enkelte deltaker. Den lave selvfølelsen og tidvise passiviteten som ofte følger med arbeidsløshet over tid motvirkes dermed.

Avgjørende for måloppnåelsen synes å være at hver enkelt deltaker får individuelt tilpasset støtte, ofte ved bruk av flere typer virkemidler, til å få fram disse ressursene i seg. Prosjektet representerer en vanskelig balanse mellom den sårbarheten det medfører å ha stått utenfor over tid, og vekten på at egen kraft og eget mot er det som til syvende og sist skal til hvis en vil inn på arbeidsmarkedet.

Prosjektet representerer også en vanskelig balanse mellom det å skulle legge vekt på individuelt ansvar og det å skape bevissthet om de strukturelle hindringer som tross alt finnes i samfunnet, selv om vi på mange måter lever i mulighetenes tidsalder. Så langt det har vært mulig å registrere, har denne balansen blitt opprettholdt i MiA på en svært god måte. På en dimensjon mellom ytterpunktene assimilering og inkludering er det for eksempel ingen tvil om at prosjektet befinner seg innenfor en inkluderende praksis.

6.1.4: Vektlegging av yrkesrelaterte nettverk som en rekrutteringskanal inn mot arbeidslivet

Et eksempel på hvordan en i MiA tar til seg strømninger i tiden er satsningen på å knytte deltakerne til uformelle yrkesrelaterte nettverk gjennom mentorordningen. Dermed tar en på alvor at det oftest er gjennom uformelle kanaler at arbeidssøkere i dagens samfunn får tilgang på relevante jobber. Samtidig bidrar en til at arbeidsmarkedet lettere får øye på arbeidssøkere som har den kompetansen en etterspør, men som via mer formelle kanaler ikke har vært synliggjort.

De møtene som skjer ansikt – til – ansikt mellom de ressurssterke og kompetente deltakerne i prosjektet og et nettverk av potensielle arbeidsgivere i nøkkelstillinger er imidlertid et viktig virkemiddel for å få til en mer mangfoldig rekrutteringspolitikk på det aktuelle området.

Nettverksdannelsen og "klustringen" som kan oppstå ved at nøkkelpersoner fra nøkkelbedrifter treffer hverandre gjennom mentortreff og seminarer, også på tvers av riksgrensen, representerer dessuten et stort potensiale. Prosjektet har flere gode eksempler på at ressurspersoner med felles interesser og kunnskaper som ellers ikke ville ha truffet hverandre har blitt knyttet sammen, selv om det ikke har "tatt av". Ikke minst er "klustring" en type effekt som først blir synlig etter at visse prosesser har pågått en stund, men det blir i prosjektet tilrettelagt for at slike effekter kan oppstå.

6.1.5: Individuell tilrettelegging

Ordningen med at det blir skaffet en mentor fra egen bransje som den enkelte arbeidssøkeren etter grundig faglig vurdering er funnet å kunne matche godt med, synes å utgjøre er en grunnforutsetning for at arbeidssøkere skal lykkes. Systematisk oppfølging av mentorparene er ikke minst viktig. Imidlertid er også tiltak som jobbcoaching, bruk av praksisplasser, undervisningstilbud, workshops, seminarer, med videre faktorer som bidrar til at deltakerne får et individuelt tilrettelagt prosess i det året de er med i prosjektet. For noen deltakere kan disse tiltakene til og med være viktigere enn selve mentorordningen. Uansett bidrar individuelle løsninger til at den enkelte arbeidssøker kommer til sin rett. Dermed kan vedkommende også lettere stikke seg positivt fram i mengden av arbeidssøkere.

6.1.6: Nært samarbeid med andre instanser

Ved å legge tydelig vekt på individuell tilrettelegging og tett oppfølging av mentorparene fungerer MiA dermed som et supplement til ordinær arbeidsformidling. Et prinsipp av stor betydning er dessuten at det har vært etablert et nært samarbeid mellom prosjektets tiltak og arbeidsformidlingsetater og næringslivs- organisasjoner- og personer. Når det gjelder Mentornettverk må også samarbeidet med norske integreringsmyndigheter, representert ved Ny Sjanse, fremheves som svært verdifullt både for rekruttering til prosjektet og for metodeutviklingen. Nøkkelinstanser i prosjektets omland bidrar overfor deltakerne på seminarer med relevant kunnskap. Slik skapes innsikt i hverandres felt. Det er viktig at

tiltak som opererer på samme arena trekker i samme retning. Spesielt samarbeidet med næringslivsorganisasjoner kunne sannsynligvis være utnyttet enda bedre i prosjektet.

6.1.7: Bruk av mentorer som sitter i nøkkelstillinger innenfor arbeids- og næringsliv

At mentorene representerer nøkkelbedrifter og -samfunnsinstitusjoner og at de er i innflytelsesrike stillinger synes å være en suksessfaktor i forhold til de arbeidssøkendes muligheter på arbeidsmarkedet. Det er disse personene som i første rekke har de nettverkene som skal til for at deltakere kommer over fra en situasjon hvor en stort sett kjenner folk som er lik en selv til et utvidet nettverk av nye forbindelser. Dermed får de også en helt annen oversikt over mulighetene på arbeidsmarkedet.

Mentorer som er i nøkkelstillinger og som gjerne har lang og solid erfaring er dessuten trygge i rollen sin og kan i tillegg til at de deler sin yrkesrelaterte kunnskap med adept eller mentee bety en viktig emosjonell støtte for vedkommende. Mentorer på sin side synes gjennomgående at det er stimulerende å kunne bidra på et felt de behersker godt overfor personer som trenger råd på området.

6.1.8: Vekt på komplettering av tidligere utdanning

Prosjektet bistår dessuten de arbeidssøkende deltakerne gjennom å vurdere nytten av tidligere utdanning og ved å sette dem i kontakt med instanser som kan gi råd om hvordan den kan godkjennes eller kompletteres. Det er oppsummert i en rekke forskningsrapporter at problemer med å få legitimert tidligere utdanning for akademikere med utenlandsk bakgrunn er et av de viktigste hindrene for at deres kapasitet og kompetanse ikke blir utnyttet til fulle. Dermed ser det ut til at prosjektet bidrar aktivt til å bl.a. motvirke såkalte innelåsningseffekter blant innvandrede arbeidssøkere med akademisk utdanning. Det foreligger imidlertid også eksempler på at deltakere som ikke har utenlandsk bakgrunn men som forøvrig har svak forankring på arbeidsmarkedet eller manglende formelle kvalifikasjoner får syn for viktigheten av mer utdanning.

6.2.: Konklusjon

Det hersker liten tvil om at prosjektdriverne i MiA har en imponerende evne til å "sense" hva som er gangbar kunnskap og framgangsrike metoder både for arbeidssøkere og bedriftsliv når det gjelder å overkomme tendenser til manglende likestilling og diskriminering. Dermed bidrar prosjektet til at en rekke arbeidssøkere som ikke så lett hadde blitt fanget opp av det ordinære formidlingsapparatet får unyttet kompetansen sin og ressursene sine på arbeidsmarkedet. Kunnskapen i prosjektet er gjennomgående basert på tidsriktig forskningsbasert kunnskap og anerkjent teori, og metodene er tilpasset politiske prioriteringer på området.

Ikke minst ser prosjektet ut til å ha tatt til seg de strømninger som oppstår som følge av en stadig mer globalt preget økonomi, slik at det ligger til rette for et samsvar mellom produktet prosjektet leverer og etterspørsel fra dem som ansetter. Det er imidlertid viktig å understreke at det også ligger en vilje til å tenke nytt om arbeidssøkerroller i dette. Dermed innebærer ikke prosjektets måte å forholde seg en ensidig tilpasning til status quo.

MiA - mangfoldskompetens i företagen ger ökad konkurrensförmåga

Alt i alt er det all grunn til å gratulere prosjektet MiA med innsatsen. Betydelig innsats på et høykompetent nivå er blitt lagt ned i prosjektet for et høyt antall deltakere som gjennomgående synes å være i mål på en måte som også kommer arbeidslivet og samfunnslivet til gode.

Mer om noen sentrale begreper

Prosjektet MiA henvender seg til arbeidssøkere, innvandrere eller andre, som ufrivillig har blitt stående på utsiden av arbeidslivet over tid. Årsakene til utestengningen eller innelåsingen kan være flere: En har ikke de rette kontaktene, en kommer fra land med utdanningssystemer som ikke er godkjent i det svenske eller norske samfunnet, en er fremmedspråklig, en har mistet selvilliten og troen på egen evne til å skaffe seg jobb, m.v. Dette gjør at begreper som inkludering, ekskludering, diskriminering, etnisitet mv er uunngåelige begrep i en rapport som denne. Nedenstående oversikt viser noen av de mest vanlige måtene å avgrense noen begreper på i Sverige og Norge (NB: Listen er ikke uttømmende).

Mentor: En mentor er en representant fra den bransjen deltakerne enten har bakgrunn i fra før eller ønsker seg inn i. Mentoren deler med seg av sin yrkes- og ledererfaring og fungerer som et bindeledd mellom den enkelte deltakeren og relevante nettverk innenfor arbeidslivet. Begrepet slik det brukes i MiA er mer inngående beskrevet i rapporten.

Adept: Betegnelse på deltaker i Stiftelsen Minervas mentorprogram.

Mentee: Betegnelse på deltaker i Mentornettverk i Trondheim kommune.

Begge disse betegnelse brukes når prosjektet omtales generelt, mens den lokale betegnelsen brukes når det er snakk henholdsvis Minervas mentorprogram eller Mentornettverk.

Arbeidsledig/arbeidsløs/arbeidssøker: I en svensk språk-kontekst kan det norske begrepet "arbeidsledig" tolkes som at en ikke er aktiv arbeidssøker (jfr. begrepsbetydningen hos Statistisk sentralbyrå 2006). Siden det er et krav at MiAs deltakere er aktivt arbeidssøkende, brukes begrepet "arbeidsløs" konsekvent i denne rapporten framfor "arbeidsledig". I svensk offentlighet defineres en "arbetslös" som en som ikke har arbeid og som er aktivt arbeidssøkende (Bergman, Zavisic et al. 2006).

Høy(sv. lång) utdanning/akademisk utdanning: Det som betegnes som "høy utdanning" eller "akademisk utdanning" i MiA er ikke ensidig definert ut fra formelle krav. Det er for eksempel fra Minerva sin side først og fremst vektlagt at arbeidssøkere må ha en kompetanse som tilsier at en kan resonnerer på et rimelig abstrakt nivå for å få utbytte av undervisning og gruppeprosesser. Dersom ikke annet er presisert, er det derfor en vid definisjon som ligger til grunn for beskrivelser og vurderinger av dette begrepet i denne rapporten.

Integrering, inkludering og ekskludering: Ut fra forutsetninger i MiA om et nært samspill mellom arbeidssøkeres interesser, samfunnsinteresser og arbeidsmarkedsinteresser, er det behov for begreper om inkludering som gjenspeiler gjensidighet, deltakelse og flernivåtenkning. I den norske handlingsplanen for integrering (Arbeids-og inkluderings-departementet 2007) vil for eksempel integrering på samfunnsnivå si at alle skal delta i samfunnet på lik linje, uavhengig av kjønn, etnisitet m.v. på et så tidlig tidspunkt som mulig.

Inkludering i arbeidslivssammenheng vil ifølge Mor Barak (2011:6) si lik adgang til avansementsmuligheter, informasjonskanaler, team-medlemskap, investeringer, beslutningsprosesser osv. Normene i en bedrift preget av inkludering kan dessuten stadig reforhandles eller justeres.

Sannsynligheten for ekskludering øker Ifølge Mor Barak når alle må føye seg etter forhåndsbestemte organisasjons- verdier og normer, og snevre perspektiver på vinning ligger til grunn

Diskriminering: FNs menneskerettighetskonvensjon (United Nations 1948) forutsetter at det foreligger diskriminering når det skjer forskjellsbehandling, utelukkelse eller innskrenkning *eller* begunstiging på grunnlag av rase, hudfarge, avstamning nasjonal eller etnisk opprinnelse. Handlingen må få konsekvenser for vedkommendes deltakelse i det offentlige liv for å kunne kalles diskriminering (Kommunal & arbeidsdepartementet 1996). Det norske Arbeidsdepartementet(2002) definerer diskriminering som forskjellsbehandling som ikke er saklig begrunnet. Et skille i lovgivningen mellom direkte og indirekte diskriminering kan gjøre bruken av begrepet noe vagt (Vist 2007). Diskriminerende effekter som er innebygd i systemer refereres ofte til som "strukturell diskriminering" (Arbeidsdepartementet 2002).

Mangfold: Begrepet mangfold er knyttet til lovfestede prinsipper om at alle har rett til en plass i arbeidslivet uansett kjønn, alder, etnisk bakgrunn, funksjonshemming etc. Mor Barak (2011) viser til at begrepet kan omfatte synlige eller usynlige forskjeller på gruppenivå fra det som er regnet som "mainstream" i samfunnet. Det kan ikke knyttes til enkeltpersoners egenskaper eller til antropologiske kategorier. Aakervik (2005:106) åpner for en vid definisjon ved å regne så vel alder og førlighet, holdninger, kultur og tradisjoner, kompetanse og kvalifikasjoner, nasjonal og etnisk tilhørighet, kjønn og legning med til mangfoldsbegrepet. Mangfold er beskrevet av Hylland Eriksen (2007) som et av de politisk korrekte begrepene som kan være tilsørende. Han hevder at "forskjell" hadde vært et mer adekvat ord. For dem som er opptatt av mangfoldsretorikken er imidlertid ordvalg svært viktig ut fra erkjennelsen om at mange kategoriseringer i seg selv virker stigmatiserende (Berg 2011)

Etnisitet: Etnisitet er i norske politiske dokumenter beskrevet som et vidt og kanskje vagt begrep. Det hevdes at vagheten ved begrepet og at det innebærer subjektive elementer passer godt når formålet er å avdekke diskriminering (Arbeidsdepartementet 2002). Begrepet er kritisert for å være i overkant politisk korrekt. Det innebærer Ifølge noen at en mer eller mindre bevisst kan legge inn forutsetninger om at noen er mer etniske enn andre, og at "etnisitet" brukt på den måten representerer noe iboende problematisk (Ramon, Ryan et al. 2010). Denne rapporten gjør likevel bruk av begrepet der ikke bedre alternativer finnes.

Innvandrere: Innvandrere blir i norsk sammenheng (Dzamarija 2008) definert som grupper av personer som enten har innvandret selv eller som er født i Norge (norskfødt) med innvandrerforeldre. På svensk finnes det interessant nok ingen offisiell definisjon, men Ifølge Migrationsverket (2011) må en person være bokført i Sverige for å bli kalt innvandrere i statistisk sammenheng. Det er denne definisjonen som ligger til grunn for Statistiska Centralbyråns beregninger.

Litteratur

Allen, T., L. Eby, et al. (2004). "Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis." Journal of Applied Psychology **89**: 127–136.

Alvesson, M. and D. Kärreman (2005). At arbejde med mysterier og sammenbrud: Empirisk materiale som kritisk samtalepartner i teoriudvikling. Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv M. Järvinen and N. Mik-Meyer. København Hans Reitzels forlag 121-144.

Ameil, B. (2006). Diverse communities: the problem with social capital. Cambridge, Cambridge University Press.

Andreassen, T. A. and Ø. Spjelkavik (2011). Arbeidet mot arbeidsgiverne- integrering av inkluderingspolitikken og arbeidsmarkedspolitikken. NAV ved et veiskille: Organisasjonsendring som velferdsreform T. A. Andreassen and K. Fossetøl. Oslo, Gyldendal Akademisk: 85-105.

Arbeidsdepartementet (2002 b). NOU 2002:12: Rettslig vern mot etnisk diskriminering.

Arbeidsdepartementet (2003). St.mld. 49: 2003- 2004: Mangfold gjennom inkludering og deltakelse. Ansvar og frihet.

Arbeidsdepartementet (2004). Ot.prp. nr 33(2004 – 2005): "Om lov mot forbud mot diskriminering på grunnlag av etnisitet, religion mv."

Arbeids - og inkluderingsdepartementet (2007). Handlingsplan for integrering og inkludering av innvandrerbefolkningen og mål for inkludering. Vedlegg til St.prp.nr.1 (2006-2007)-Statsbudsjettet 2007.

Arbetsförmedlingen (2010). Regionala arbetsmarknadsutsikter våren 2010. Ura 2010:4.

Arvidsson, N. and E. Ekstedt (2006). Förändrade organisationsformer och effekter på arbetsförhållanden. Arbetslivsinstitutets årsbok 2006: Vägar till en öppnare arbetsmarknad. J. a. Z. Olofsson, M. Stockholm Arbetslivsinstitutet: 86-99.

Aslund, O. and O. N. Skans (2010). ""Will I See You at Work? Ethnic Workplace Segregation in Sweden 1985-2002." Industrial & Labour Relations Review "63(3).

Barne- likestillings & inkluderingsdepartementet (2011 a). NOU 2011: 7 Velferd og migrasjon. Den norske modellens framtid.

Berg, B. and S. Svendsen (2010). "Fra langtidsledig til arbeidstaker – fagbrevet som inngang til norsk arbeidsliv." Fontene Forskning **1**(10): 67 -78.

Berg, B. (2011). Fra innvandringspolitikk til mangfoldspolitikk-et bakteppe. Minoritetsperspektiver i sosialt arbeid Berg, Berit og Torunn A. Ask. Oslo. Universitetsforlaget: 27-55

Bergman, N., M. Zavisic, et al. (2006). Utvecklingen inom arbetslivet från 1990 och framåt. Vägar till en öppnare arbetsmarknad: Arbetslivsinstitutets årsbok 2006. J. Olofsson and M. Zavisic. Stockholm, Arbetslivsinstitutet: 18-34.

Blau, F., M. Ferber, et al. (1998). The Economics of Women, Men and Work. Upper Saddle River N.J., Prentice Hall.

Bozionelos, N. (2006). "Mentoring and expressive network resources: their relationship with career success and emotional exhaustion among Hellenes employees involved in emotion work." The International Journal of Human Resource Management 17(2): 362-378.

Bourdieu, P. (1986). "The Forms of Capital». Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. J. Richardson. New York Greenwood Press: 46 – 58.

Brand Aktuell Jac (2010). Positive Veränderung erzielen. Projekt in Trondheim hat mehr Bewerber als Plätze. Brandenburg, Tyskland

Bråthen, M. (2011). Uførepensjonisters tilknytning til arbeidslivet. NAV-rapport 2/2011.

Busch, T. and R. Schwebs (2004). Følgforskning: ny endringsstrategi for offentlig sektor Trondheim, Høgskolen i Sør-Trøndelag, Avdeling Trondheim økonomiske høgskole.

Campbell, R., H. Angelique, et al. (2000). "'Practicing What We Preach'." Journal of Prevention & Intervention in the Community 19(2): 33-43.

Conference Europeenne de MENTOR (2010). Beskrivelse av konferanse-emner. Lille, Frankrike, Conference Europeenne de MENTOR 2010 29 – 30. september 2010.

Cox, E (2005). "For better, for worse: the matching process in formal mentoring schemes." Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning 13(3): 403 — 414.

Dalby, L., K. Vigen, et al. (2010). Fra tanke til handling...? Bruk av kritisk refleksjon i veiledning Rapport 2010, NTNU Samfunnsforskning AS / Høgskole- og universitetssosialkontoret (HUSK) i Midt-Norge.

Dean, M. (2006). Governmentality - Magt og styring i det moderne samfund. Fredriksberg C, Forlaget Sociologi.

Drøpping, J. A. (2003). "Et mer inkluderende arbeidsliv: Kontinuitet og nyorientering i arbeidslinja." Søkelys på arbeidsmarkedet 20(1): 119-124.

Dzamarija, M. T. (2008). "Hva skal «innvandreren» hete?" Samfunnsspeilet (4). <http://www.ssb.no/ssp/utg/200804/14/> sett august 2011.

Eby, L. T., M. M. Butts, et al. (2010). "Are bad experiences stronger than good ones in mentoring relationships? Evidence from the protégé and mentor perspective". Journal of Vocational Behavior 77: 81-92.

European Mentor Conference (2010). MENTOR: European Network good practices catalogue. Lille. Copérative de conseil / Education and Culture DG (EU)/ Lifelong Learning Programme.

Finansdepartementet (2003). SOU 2003: 123 Utvecklingskraft för hållbar välfärd.

Finansdepartementet(2004). Regional utveckling-utsikter till 2020. SOU 2004:34.

Forskningsrådet (2005). Sosial kapital: Klargjøring av ulike perspektiver. Kunnskapsstatus, funn og forskningsbehov. Forslag til en videre satsning på forskning om sosial kapital i Norge. Oslo, Norges forskningsråd.

Giddens, A. (1991). Modernity and self-identity: self and society in the late modern age Cambridge, Polity Press.

Gidley, J. M., G. P. Hampson, et al. (2010). "From Access to Success: An Integrated Approach to Quality Higher Education Informed by Social Inclusion Theory and Practice." Higher Education Policy 23(1): 123-147.

Granovetter, M. S. (1973). "The Strength of Weak Ties". American Journal of Sociology 78(6): 1360–1380.

Granovetter, M. (1983). "THE STRENGTH OF WEAK TIES: A NETWORK THEORY REVISITED." Sociological Theory 1: 201-233.

Hernes, T.(2010 a). Om Arbeidslinja Arbeidsinkludering: Om det nye politikk- og praksisfeltet i velferds-Norge T. Hernes, I. Heum and P. Haavorsen. Oslo, Gyldendal Akademisk: 42- 55.

Hernes, T. (2010 b). Et bakteppe. Arbeidsinkludering: Om det nye politikk- og praksisfeltet i velferds-Norge T. Hernes, I. Heum and P. Haavorsen. Oslo Gyldendal akademisk: 13-42.

Holstein, J. and J. Gubrium (1995). The Active Interview. Thousand Oaks, Sage Publications Inc.

Hylland Eriksen, T. (2007). Mangfold versus forskjellighet Grenser for kultur? Perspektiv fra norsk minoritetsforskning Ø. Fulgerud and T. Hylland Eriksen. Oslo Pax 111-130.

Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering (2011). Ekonomiska analyser av nätverk på arbetsmarknaden. Omtale av pågående forskningsprosjekt om bl.a. uformelle rekrutteringskanaler. [http://www.ifau.se/sv/Forskning/Pagaende-forskning/Arbetsmarknadens-funksjonsatt /Ekonomiska-analyser-av-natverk-pa-arbetsmarknaden/](http://www.ifau.se/sv/Forskning/Pagaende-forskning/Arbetsmarknadens-funksjonsatt/Ekonomiska-analyser-av-natverk-pa-arbetsmarknaden/) Sett 07.12.2011-

Interreg Sverige Norge (2011). Nettsidepresentasjon. www.interreg-sverige-norge.com. Sett 13.10.2011.

Integrations-och jämställdhets-departementet (2010). "Mentorer ska påskynda vägen till yrkesliv": Pressmeddelande 18 februari 2010.

Integrations-och jämställdhetsdepartementet (2009). Så vill regeringen påskynda nyanländas etablering i Sverige. Faktablad. <http://regeringen.se/sb/d/108/a/135989>.

Integrationsverket (2002). Ledarskap från fåfald till mångfald: En studie av 10 framgångsrika chefer och deras sätt att hantera mångfald. Integrationsverkets rapportserie. Norrköping, Integrationsverket

Jackson,T. (2011). Välfärd utan tillväxt: Så skapar vi et hållbart samhälle. Stockholm, Ordfront Förlag

Johnson, W. B. (2003). "A Framework for Conceptualizing Competence to Mentor" Ethics & Behavior 13(2): 127-151.

Jones, K., M. Dovestone, et al. (2009). "The motivations of mentors: promoting relationships, supporting pupils, engaging with communities." Pastoral Care in Education 27(1): 41-51.

JUSEK (årstall mangler):Förbundet för jurister, ekonomer, systemvetare, personalvetare och samhällsvetare. Är det lönsamt att satsa på kvalificerade insatser för invandrade akademiker? Jusek Statistik Stockholm, Malmö, Göteborg http://www.jusek.se/templates/JK_SimplePage.aspx?id=56443 Sett august 2011

Kommunal & Arbeidsdepartementet (1996). Stmld 17 1996 – 97: Om innvandring og det flerkulturelle Norge.

Kossek, E. E., S. A. Lobel, et al. (2004). Human Resource Strategies to Manage Work Force Diversity: Examining "The Business Case". Handbook of workplace diversity A. Konrad, P. Prasad and J. K. Pringle. Thousand Oaks, CA, Sage / polisci.msu.edu/kossek/diversity.pdf

Holmboe, Lars og Møller, Lars (2010). Turen går til mentorland – Guidebok for mentorer og for dem, der får en mentor. www.mentorblog.dk (online 02.11.2011)

Kvale, S. (2001). Det kvalitative forskningsintervju. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag.

Kvinge, T. and A. B. Djuve (2006). Bruk av arbeidsmarkedstiltak for ikke - vestlige innvandrere: Hvem deltar, og hvordan er sysselsettings-effekten? Faforapport Oslo, FAFO

Langslet, G.J. (1999). LØFT. Løsningsfokusert tilnærming og organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning. Oslo, Ad Notam Gyldedal.

Lindahl, B. (2011). "Bemanningsbranchen utmanar den nordiska modellen." Nyhetsbrev fra Arbeidsliv i Norden 3/2011.

Ljungberg, C. (2005). "Den svenska skolan och det mångkulturella – en paradox?", Malmö/Linköping, IMER, Malmö högskola / Tema Etnicitet, Linköpings Universitet.

Lundberg, M. & M. Eklund. (2007). "We've shown'em": A book about unique women at work. ("Vi slår omgivningen med häpnad – en bok om unika kvinnor i arbetslivet"). Linköping. Gender School - Jämställdhet i arbetslivet.

MiA-prosjektet (2010). Employment week 2010: Reisebeskrivelse fra MiA prosjektets deltakelse 23 – 25. November 2010. Trondheim MiA - prosjektet, Interreg/EU, Trondheim kommune, Sør- og Nord-Trøndelag Fylkeskommuner.

McDonald, S. (2010). "Right place, right time: serendipity and informal job matching " Socio-Economic Review. 8(2): 307-337.

Mentornettverk (2011). Refleksjonsnotat: «Her og nå». 1-17. Upublisert notat.

Mid-Norway / Trøndelag (2009). Felles Fylkesplan 2009-2012: Trivelige Trøndelag: "Her alt e mulig uansett", Mid-Norway/Trøndelag.

Midsundstad, T. I. (2011). "Inclusive workplaces and older employees: an analysis of companies' investment in retaining senior workers." The International Journal of Human Resource Management 22(6): 1277–1293.

Migrationsverket (2011). Ordförklaringar. <http://www.migrationsverket.se/info/60.html>. Sett august 2011.

Mor Barak, M. E. (2011). Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace. Los Angeles London New Delhi Singapore Washington DC, Sage

Morén, S. and B. Blom (2006). Förklarande kunskapsbildning – i teori och praktik. Kunskap om socialt arbete: om villkor, processer och användning. Stockholm, Natur och Kultur 149-165.

Morgan, D. L. (1998). What do you get from focus groups? The focus Group Guidebook. Thousand Oaks, London, New Dehli, Sage Publications.

Murray, M. and M. A.Owen (1991). "Beyond the Myths and Magic of Mentoring". San Francisco. Jossey - Bass Inc. Publishers

NAV Sør-Trøndelag (2011). Pressemelding 2/2011, www.nav.no. Sett april 2011.

Noe, Hollenbeck, et al. (2005). Human Resource management, Lavoisier.

Näringsdepartementet 2000: Alla lika olika – expertbilagor. Stockholm

Orupabo, J. (2010). En klassereise nedover Klassebilder Ulikhet og Sosial mobilitet i Norge. K. Dahlgren and J. Ljunggren. Oslo, Universitetsforlaget: 71-83.

Ott, L. & Toft, B. S (2004). Mentorskabets muligheder. København. Børsens forlag.

Pisimi, S and M Ioannides (2005). "Developing mentoring relationships to support the careers of women in electrical engineering and computer technologies: An analysis on mentors' competencies" European Journal of Engineering Education 30 (4): 477- 486.

Putnam, R. D. and K. A.Goss (2002): Democracies in flux: the evolution of social capital in contemporary society. Introduction Democracies in flux: the evolution of social capital in contemporary society. R. D. Putnam. Oxford, Oxford University Press 3-19.

Ragins, B. R.and J. L. Cotton, et al. (2000). "Marginal Mentoring: The Effects of Type of Mentor, Quality of Relationship, and Program Design on Work and Career Attitudes." Academy of Management Journal 43(6): 1177–1194.

Ramon, S., P. Ryan, et al. (2010). "Attempting to mainstream ethnicity in a multicountry EU mental health and social inclusion project: lessons for social work." European Journal of Social Work 13(2): 163-182.

Regjeringen (2003): LOV 2003-07-04 nr. 80: Lov om introduksjonsordning og norskopplæring for nyankomne innvandrere

Regeringen (2011). Långtidsutredningen 2011 - LU 2011: Arbetsmarknaden funktion och sysselsättningspolitikens utformning. Bilaga 4 till LU2011: Utrikes födda på den svenska arbetsmarknaden.

Region Dalarna (2006). Dalastrategin-med förenade krafter mot 2012, Region Dalarna.

Riksrevisionen, S. (2011). Statliga insatser för akademiker med utländsk utbildning – förutsägbara, ändamålsenliga och effektiva? RiR 2011:16.

Rothstein, B. and D. Stolle (2003). "Introduction: Social Capital in Scandinavia." Scandinavian Political Studies 26(1): 1-26.

Rønning, E. (2011). Marginalisertes tilknytning til arbeidslivet. Kongsvinger, Oslo. Statistisk Sentralbyrå. Statistics Norway.

Schierup, C.U. (2006). Den svenska "vertikala mosaiken". Arbetslivsinstitutets årsbok 2006: Vägar till en öppnare arbetsmarknad. J. Olofsson and M. Zavisic. Stockholm Arbetslivsinstitutet: 64-74.

Schwarzmantel, J. (2008). Ideology and politics. Los Angeles, Sage Publications.

Scriven, M. (2009). Demythologizing Causation and Evidence: What Counts as Credible Evidence in Applied Research and Evaluation Practice? S.I. Donaldson, C.A. Christie and M. A. Mark. Thousand Oaks London New Delhi Singapore Sage Publications: 134-152.

Seidenfaden, L., M. W. Madsen, et al. (2011). "KØNSLIGESTILLING BLANDT ETNISKE MINORITETER I DANMARK - Best practice og kortlægning af viden og indsatser."

Skjefstad, N. (2007). Tiltaksarbeid og selvutvikling. Tiltaksarbeid i sosialtjeneste og NAV - tett på! . E. Marthinsen and N. Skjefstad. Oslo, Universitetsforlaget 58-80.

Solheim, L. J. (2009). Marginalitet og sosial kapital Sosial kapital i et velferdsperspektiv: om å forstå og styrke utsatte gruppers sosiale forankring. R. Rønning and B. Starrin. Oslo Gyldendal Akademisk: 58-71.

Statistisk Sentralbyrå (2006). Arbeidskraftundersøkelsen. Tilleggsundersøkelse om funksjonshemmede, 2. kvartal 2010. <http://www.ssb.no/emner/06/01/akutu/>. sett august 2011.

Steinberg, J (2004). Mentorskap, coaching och co-coaching Stockholm, Svenska Förlaget.

Svenskt Näringsliv. (2010). "Så rekryterar företagen medarbetare". www.svensktNaringsliv.se
23.04.2010. sett August 2011.

Stiftelsen Minerva (2002). Mångfald i arbeidslivet. Dalarna - en inspirationsbroschyr. Falun. Stiftelsen Minerva.

Stiftelsen Minerva (2011). Notat om virksomheten og om Mentorprogram for innvandrede kvinner med akademisk utdanning.

Taylor, C. (2003). Autensitetens etikk. Oslo, Cappelen Akademisk Forlag.

United Nations. (1948). The Universal Declaration of Human Rights United Nations, <http://www.un.org/en/documents/udhr/index.shtml>.

Vestel, V. (2007). Hybridisering, likhet og begjær Noen analytiske utfordringer for forståelsen av det flerkulturelle. Grenser for kultur? Perspektiver fra norsk minoritetsforskning. Ø. Fuglerud and T. Hylland Eriksen. Oslo, Pax forlag A/S: 133-163.

Vander Linden, K. E. (2005). "Learning to Play the Game: Professional Development and Mentoring." Community College Journal of Research and Practice **29(9)**: 729 — 743.

Villund, O. (2010). Overkvalifisering blant innvandrere. En registerbasert undersøkelse for perioden 2007-2009. Oslo/ Kongsvinger, Statistisk Sentralbyrå. Statistics Norway. **Rapport 2010/28**

Vist, G. (2007). Likt og ulikt. Forståelser av rasisme og diskriminering. Institutt for Sosialt Arbeid og Helsevitenskap Trondheim, Norges Teknisk - Naturvitenskapelige Universitet. **Master Thesis**.

Webb, S. A. (2006). Social Work in a Risk Society: Social and Political Perspectives Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Wikman, A. (2006). Utsortert från arbetslivet – en fördjupad analys. Arbetslivsinstitutets årsbok 2006: Vägar till en öppnare arbetsmarknad. J. Olofsson and M. Zavisic. Stockholm, Arbetslivsinstitutet: 34-44.

Wrench, J. (2007). Diversity Management and Discrimination. Aldershot, Ashgate.

Aakervik, R. U. (2005). Mangfold på jobben. Etniske og nasjonale minoriteter på norske arbeidsplasser Oslo, Gyldendal Akademisk

Aasen, K., E. Marthinsen, et al. (2010). Tett individuell og helhetlig oppfølging i NAV: En systematisk gjennomgang av erfaringer, forskning og evalueringer rettet mot kunnskap og innsatser for brukere med redusert arbeidsevne og behov for tett oppfølging. Rapport 2010. Trondheim NTNU Samfunnsforskning /HUSK Høgskole og Universitetssosialkontor Midt-Norge.

MiA

Mångfaldskompetens i företagen
ger ökad konkurrensförmåga.

Mangfoldskompetanse i bedrift-
ene gir økt konkurranseevne



ISBN 978-82-7570-255-3
NTNU Samfunnsforskning as
Dragvoll Allé 38B
7491 Trondheim, Norway
Tel: 73596300
Fax: 73596624