

**ØF-notat nr. 15/2011**

## **"Velkommen inn"**

**Sluttrapportering fra følgeevalueringen av Likestillingscenterets  
mentornettverk for innvandrerkvinner**

**av**

**Tina Mathisen  
og  
Tonje Lauritzen**

# Østlandsforskning

Østlandsforskning er et forskningsinstitutt som ble etablert i 1984 med fylkeskommunene og høgskolestyrene/de regionale høgskolesentra i fylkene Oppland, Hedmark og Buskerud som stiftere i samarbeid med Kommunaldepartementet.

Østlandsforskning er lokalisert i høgskolemiljøet på Lillehammer og har i tillegg kontorer i Hamar. Instituttet driver anvendt, tverrfaglig og problemorientert forskning og utvikling.

Østlandsforskning er orientert mot en bred og sammensatt gruppe brukere. Den faglige virksomheten er konsentrert om to områder:

Næringsliv og regional utvikling  
Velferd, organisasjon og kommunikasjon

Østlandsforskning sine viktigste oppdragsgivere er departement, fylkeskommuner, kommuner, statlige etater, råd og utvalg, Norges forskningsråd, næringslivet og bransjeorganisasjoner.

Østlandsforskning har samarbeidsavtaler med Høgskolen i Lillehammer, Høgskolen i Hedmark og Norsk institutt for naturforskning. Denne kunnskapsressursen utnyttes til beste for alle parter.

**ØF-notat nr. 15/2011**

# **"Velkommen inn"**

**Sluttrapportering fra følgeevalueringen av Likestillingscenterets  
mentornettverk for innvandrerkvinner**

**av**

**Tina Mathisen  
og  
Tonje Lauritzen**



**østlandsforskning**

**Tittel:** Sluttrapportering fra følgeevalueringen av "Velkommen inn"

**Forfatter:** Tina Mathisen og Tonje Lauritzen

**ØF-notat nr.:** 15/2011

**ISSN nr.:** 0808-4653

**Prosjektnummer:** 1017

**Prosjektnavn:** Følgeevaluering av "Velkommen inn"

**Oppdragsgiver:** Likestillingscenteret

**Prosjektleder:** Tina Mathisen

**Referat:** "Velkommen inn" er et mentornettverk for innvandrerkvinner som ønsker seg ut på det norske arbeidsmarkedet. Østlandsforskning har fulgt prosjektet i to år og følgeevalueringen har en kvalitativ tilnærming med en kombinasjon av observasjon av mentorrelasjoner og ulike samlinger, og intervjuer med mentorer og prosjektledelse. I tillegg til å dokumentere prosjektet og beskrive prosessen underveis, har Østlandsforskning gjennom følgeevalueringen hatt fokus på noen sentrale forskningstema som har betydning for mentorrollen og mentoring som metode. Temaene har vært 1) intensjon og forventninger, 2) tiltak og prosesser, og 3) resultater og effekter.

**Emneord:** Mentornettverk, etniske minoriteter, kvinner, arbeidsliv

**Dato:** 29.9.2011

**Antall sider:** 49

**Pris:** Kr 100,-

**Utgiver:** Østlandsforskning  
Postboks 223  
2601 Lillehammer

Telefon 61 26 57 00  
Telefax 61 25 41 65  
e-mail: [post@ostforsk.no](mailto:post@ostforsk.no)  
<http://www.ostforsk.no>

Dette eksemplar er fremstilt etter KOPINOR, Stenergate 1 0050 Oslo 1. Ytterligere eksemplar fremstilling uten avtale og strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

## Forord

Dette notatet sammenfatter følgeevalueringen av "Velkommen inn", et mentornettverk for innvandrerkvinner som vil ut i jobb. Prosjektet "Velkommen inn" startet allerede i 2006, mens følgeevalueringen har pågått i perioden fra høsten 2009 frem til og med våren 2011. Følgeevalueringen er gjort på oppdrag for Likestillingssenteret, og er finansiert gjennom FARVE - forsøksmidler arbeid og velferd fra NAV.

Følgeevalueringen bygger på observasjoner og intervjuer med prosjektledelse, adepter og mentorer, samt dialog med prosjektledelsen og prosjektgruppen som besto av representanter fra Hedmark fylkeskommune, Oppland fylkeskommune, NAV Hedmark og NAV Oppland, foruten prosjektledelsen i "Velkommen inn" og forskere fra Østlandsforskning.

Datainnsamlingen er gjennomført av Trude Hella Eide, Tonje Lauritzen og Tina Mathisen. Notatet er forfattet av Tonje Lauritzen og Tina Mathisen.

Østlandsforskning takker for oppdraget og for et godt samarbeid med Likestillingssenteret. En spesiell takk til mentorer og adepter som har delt sine erfaringer med oss.

Lillehammer, september 2011

  
Trude Hella Eide  
forskningsleder

  
Tina Mathisen  
prosjektleder



# Innhold

<b>1</b>	<b>Innledning</b> .....	<b>7</b>
1.1	Følgeevalueringen .....	8
1.2	Metode og datainnsamling .....	9
<b>2</b>	<b>Etniske minoritetskvinner på det norske arbeidsmarkedet</b> .....	<b>11</b>
2.1	I randsonen av arbeidsmarkedet .....	11
2.2	Ulike årsaksforklaringer til svak arbeidstilknytning .....	12
2.3	Flere kvinnelige etterkommere av innvandrere i høyere utdanning .....	12
<b>3</b>	<b>Mentoring som metode</b> .....	<b>13</b>
3.1	Mentorkompetanse .....	14
3.2	Mentornettverket ”Velkommen inn” .....	15
<b>4</b>	<b>Intensjoner og forventninger</b> .....	<b>17</b>
4.1	Bakgrunn og intensjon .....	17
4.2	Mentorenes motivasjon .....	18
4.3	Mentorenes forventninger til adeptene og seg selv .....	19
4.4	Forventninger til prosjektledelsen .....	20
4.5	Uklare forhold .....	21
4.6	Tilbakemeldinger etter første fase .....	21
<b>5</b>	<b>Tiltak og verktøy i mentornettverket</b> .....	<b>23</b>
5.1	Rekruttering av adepter .....	23
5.2	Matching .....	24
5.3	Veiledningsmaterialet .....	25
5.4	Hvordan deltakerne benytter veiledningsmaterialet .....	26
5.5	Mentorrelasjonens kontaktpunkter .....	28
5.6	Mentorsamlinger .....	29
5.7	Nettverkstreff .....	31
5.8	Prosjektledelsens oppfølging av mentorrelasjonene .....	33
5.9	Tilbakemeldinger i andre fase .....	34
<b>6</b>	<b>Resultater og måloppnåelse</b> .....	<b>35</b>
6.1	Antall mentorpar og resultater etter endt relasjon .....	35
6.2	Mentorenes erfaringer med veien fram til målet .....	36

<b>7</b>	<b>Gode mentorrelasjoner og neste steg.....</b>	<b>39</b>
7.1	Kriterier for gode mentorrelasjoner.....	39
7.2	Veien videre .....	42
	<b>Referanser.....</b>	<b>45</b>



# 1 Innledning

Mentornettverket "Velkommen inn" startet som prosjekt i 2006 og var frem til 2008 finansiert av Integrerings og mangfoldsdirektoratet (IMDi), i tillegg til midler fra Oppland fylkeskommune. I perioden 2009 til 2011 har prosjektet fått FARVE midler fra NAV, samt Hedmark og Oppland fylkeskommuner og kommunene Stange, Hamar og Løten.

Innvandrerkvinner møter mange barrierer på arbeidsmarkedet både knyttet til språk, fordommer og kulturelle forhold. "Velkommen inn" er et nettverk som har som mål å bidra til at innvandrerkvinnens ressurser og kompetanse i større grad tas i bruk på det norske arbeidsmarkedet, gjennom å etablere individuelle relasjoner mellom en adept og en mentor (Ree-Lindstad 2009). "Velkommen inn" har deltakere fra Hedmark og Oppland. Kriteriene for å delta har vært at adepten skal ha arbeids- og bosettingstillatelse, at hun har et visst norsknivå, helst bestått norskprøve 2, og er interessert i å komme ut i arbeidslivet.

Hovedmålet for mentornettverket "Velkommen inn" er:

- Kvinner med innvandrerbakgrunn skal stå best mulig rustet til å bli rekruttert inn i norsk arbeidsliv.

Dette er målet for adepten, og mentoren er virkemiddelet for å nå målet. Som følge av å være i en mentorrelasjon følger flere delmål, både for adepten og mentoren.

For adepten kan det være:

- styrket selvtillitt
- kjennskap til norsk utdannings- og arbeidsliv
- utvidet nettverk

For mentor kan en slik relasjon bidra til:

- kunnskap om mentoring som metode
- kjennskap til andre kulturer

Dette er sluttnotatet fra følgeevalueringen av mentornettverket "Velkommen inn". Tidligere rapporteringer i prosjektet har foregått muntlig i prosjektgruppemøter og i møter med prosjektledelsen, samt i form av to interne underveisnotat. I videreføringen av prosjektet "Velkommen inn", siden 2009, er hovedmålet å identifisere kriterier som fører til gode mentorrelasjoner. Fokuset i følgeevalueringen er derfor på mentorrollen og videreutviklingen av mentoring som

metode. Mentoring som metode er virkemiddelet for å nå målene i mentornettverket "Velkommen inn" som skissert ovenfor.

## 1.1 Følgeevalueringen

Likestillingssenteret inngikk et samarbeid med Østlandsforskning i 2009 om en følgeevaluering av prosjektet "Velkommen inn". Formålet med følgeevalueringen er todelt:

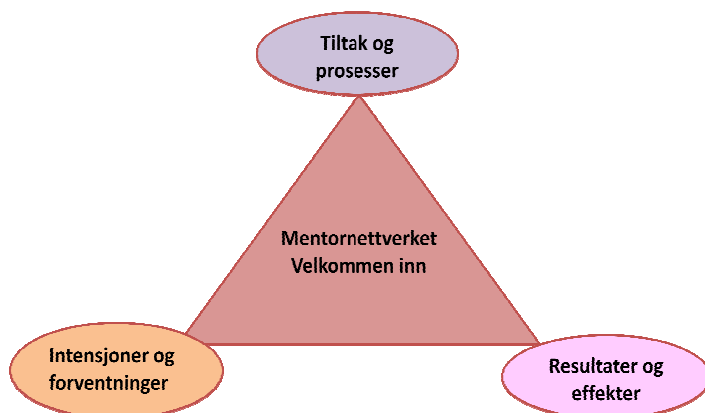
- Støtte utviklingsarbeidet i "Velkommen inn" gjennom kunnskapstilføring og innspill til forbedringer og justeringer
- Dokumentere og evaluere prosesser og resultater av arbeidet i prosjektet

Hensikten har vært å bidra til forbedringer av både verktøyene og metodene underveis i prosjektet. Denne todelingen innebærer at forskerne har en posisjon både utenfor (evaluering) og innenfor prosjektet (faglig bistand). Det betyr at forskerne verken er ansvarlig hovedaktør i utviklingsprosjektet eller er en nøytral betrakter, men er ansvarlig i forhold til vitenskaplige krav om å drive god og relevant forskning og til å formidle denne til oppdragsgiver gjennom dialog (Baklien 2000). Dette betyr at følgeforskerne er ansvarlig for å gi innspill og tilbakemeldinger underveis i prosjektet som de ser som hensiktsmessige for å nå målsetningene. Forskerne har imidlertid ikke et ansvar for at endringene og justeringene blir iverksatt i prosjektet. Det er prosjektledelsen selv som avgjør og sørger for hvilke innspill de vil følge opp.

I arbeidet med å dokumentere prosjektet og beskrive prosesser underveis, har Østlandsforskning gjennom følgeevalueringen hatt fokus på noen sentrale forskningstema som har betydning for utførelsen av mentorrollen:

1. Intensjoner og forventninger
2. Tiltak og prosesser
3. Resultater og effekter

De ulike delene og sammenhengene illustreres i figuren under.



**Figur 1. Følgeevalueringens tema**

Tilknyttet forskningstemaene har sentrale forsknings- og dokumentasjonsspørsmål vært:

### **Intensjoner og forventninger**

1. Hva er mål, antagelser og forventninger hos partene i prosjektet?
2. I hvilken grad er det samsvar eller sprik i oppfatningene?

### **Tiltak og prosesser**

3. Hvilke tiltak, verktøy, virkemidler og prosesser benyttes/settes i gang? Hva er planlagt og hva kommer i tillegg?
4. Hvordan er tiltakene/verktøyene/prosessene utformet og iverksatt for å bidra til at hovedmål og delmål oppnås?
5. I hvilken grad benyttes tiltakene og verktøyene som er utformet som planlagt?
6. Hvordan vurderes verktøyene og prosessene av deltakerne?

### **Prosjektresultater**

7. I hvilken grad er det oppnådd resultater som forventet?
8. Har prosjektet ført til utilsiktede virkninger – positive eller negative?

For å svare på disse spørsmålene har Østlandsforskning benyttet ulike metoder.

## **1.2 Metode og datainnsamling**

Følgeevalueringen av "Velkommen inn" er basert på en kvalitativ tilnærming med bruk av observasjon og intervju som metode. Vi har primært hatt fokus på mentorene og mentorrelasjonene. Valg av metode er gjort på bakgrunn av problemstillingenes art og at hensikten med følgeevalueringen har vært å kunne bidra med utviklingsstøtte underveis i prosessene.

- **Observasjon** – er valgt for å få mer innsikt i prosesser og forhold mellom folk enn det som er mulig ved hjelp av ulike former for samtaler eller intervju. Observasjoner gir forskeren mer direkte inntak til sosial interaksjon og sosiale prosesser mellom adept og mentor.
- **Intervju** – er valgt for å få frem den enkeltes erfaringer og deres opplevelse av det å være mentor og hvordan de har benyttet seg av verktøyene i mentornettverket

Østlandsforskning har fulgt utviklingsprosessen ved å delta på og observere:

- Tre nettverkstreff for adepter og mentorer og en uformell sammenkomst før jul i 2009.
- To mentorsamlinger. Østlandsforskning har hatt ansvaret for en mentorsamling hvor fokus var på mentorrollen og evalueringen. Denne samlingen hadde form som en erfarings- eller dialogkonferanse. På den andre mentorsamlingen hadde vi rollen som deltakende observatører.
- Observasjon av ett intervju mellom prosjektledelsen og en potensiell mentor.
- Observasjon av ett intervju mellom prosjektledelsen og en potensiell adept.

Likestillingssenterets årsrapporter fra prosjektet og verktøy som er utarbeidet og benyttet i "Velkommen inn" er også viktige informasjonskilder i følgeevalueringen. Dette har vært særlig

viktig som bakgrunnsinformasjon, i tillegg til at veiledningsmaterialet har vært en del av tiltakene som blir evaluert.

Parallelt med å følge utviklingsprosessen og bidra med utviklingsstøtte, har Østlandsforskning gjennomført "dypdykk" ved å intervju fire mentorpar. To av mentorparene er intervjuet ved to tidspunkt. De to andre en gang. Gjennom intervjuene har vi fått høre både mentor og adepts erfaring og opplevelse av mentoring som metode og av verktøyene som benyttes i "Velkommen inn". Østlandsforskning har også intervjuet to tidligere mentorer om hvilke erfaringer de har gjort seg i ettertid, om betydningen av mentorordningen og mentorrollen.

Det siste året har det vært vanskelig å få fulgt opp mentorparene slik det var tenkt i utgangspunktet. Dette kommer av at det av ulike årsaker har vært vanskelig for flere av adeptene i mentorrelasjonene vi i utgangspunktet hadde en avtale med, å delta i følgeevalueringen. I og med at fokuset i evalueringen var på mentorrollen ble det vurdert som mest hensiktsmessig å bare snakke med mentorer i den siste fasen. Seks intervjuer ble foretatt over telefon. I disse intervjuene har fokuset vært på hvilke erfaringer mentorene har gjort seg med mentoring som metode og hvordan de har benyttet seg av verktøyene i mentorordningen.

Oppsummert har Østlandsforskning gjennomført følgende intervjuer:

- Individuelle intervjuer med to tidligere mentorer
- Parvise intervjuer med fire mentorpar.
- Seks telefonintervjuer med mentorer (tre fra Oppland og tre fra Hedmark)
- I tillegg har vi intervjuet tidligere og nåværende prosjektleder

Utover dette har vi sett på innholdet av det materiell som er utarbeidet, og vi har sett på den statistikk som foreligger om hvor innvandrerkvinnene som har deltatt i nettverket befinner seg når de avslutter mentorrelasjonen; enten de er i arbeid, i utdanning, eller utenfor arbeid/utdanning.

Funn fra følgeevalueringen har vært rapportert til Likestillingssenteret gjennom to interne statusrapporteringer og muntlig ved møter med prosjektledelsen. Dette har vært innspill som har hatt til hensikt å bidra til justeringer av verktøyene som benyttes, og andre forhold knyttet til prosjektet. I tillegg har Østlandsforskning deltatt i prosjektgruppa sammen med NAV Hedmark og Oppland og fylkeskommunene Hedmark og Oppland. Dette har vært et forum hvor man har diskutert og gitt innspill til innhold og metode i prosjektet.

## 2 Etniske minoritetskvinner på det norske arbeidsmarkedet

Innvandrere i Norge har generelt lavere sysselsettingsgrad enn befolkningen for øvrig, de jobber i større grad i deltidsstillinger og ligger lønsmessig under medianlønnen for personer født i Norge<sup>1</sup>. Blant innvandrerne er det kvinnene som kommer dårligst ut. I fjerde kvartal av 2010 var ca 66 prosent av innvandrer menn sysselsatt, mens ca 57 prosent av kvinnene var i lønnet arbeid. I hele befolkningen var andelen henholdsvis 71,6 og 66,5 prosent (tall fra SSB<sup>2</sup>). Samtidig er det viktig å peke på at innvandrerkvinner ikke er en ensartet gruppe. Det er store forskjeller når det gjelder sysselsettingsgrad og arbeidsforhold etter innvandrerkvinnenes opprinnelsesland, årsak til innvandringen, utdanningsnivå og botid. Skillet i sysselsettingsgraden er tydelig mellom innvandrere fra Norden, Vest-Europa og EU-land i Øst-Europa på den ene siden, og de fra Øst-Europa utenom EU, Afrika, Asia og Sør- og Mellom- Amerika på den andre siden. Kvinner fra Asiatiske og Afrikanske land har den lavest sysselsettingsgraden med henholdsvis 48 og 35 prosent sysselsatte i 2010. Dette skillet kan ofte knyttes til innvandringsårsaken. Andelen innvandrerkvinner som kommer til Norge på grunn av arbeid er liten. De fleste kommer på grunn av familiegjenforening, eller de er flykninger. Flykninger og familiegjenforente med kort botid er tilknyttet introduksjonsordningen de to første årene i landet og er dermed utenfor arbeidsstyrken<sup>3</sup>

### 2.1 I randsonen av arbeidsmarkedet

I dag er det slik at mange kvinner, særlig med ikke-vestlig bakgrunn, jobber i randsonen av arbeidsmarkedet, i tunge jobber med lite krav om formalkompetanse, lave inntekter og usikre arbeidsforhold (IMDi-Rapport 2007/3). En stor del av arbeidstakerne med innvandrerbakgrunn er konsentrert innenfor noen få bransjer som hotell/restaurant, renhold og helse og omsorg. En undersøkelse gjennomført av Sollund (2006) peker på at mange forblir i det lavere sjiktet fordi de ikke er nødt til å beherske det norske språket her. Arbeidet som utføres i disse bransjene gjøres ofte alene, eller sammen med andre som også er innvandrere. I den grad man snakker med nordmenn foregår det som oftest på engelsk. En undersøkelse fra Sverige (Anderson 2007)

---

<sup>1</sup> OECD (2009): Jobs for Immigrants – Labour market integration in Norway - The labour market integration of immigrants and their children in Norway.

<sup>2</sup> <http://www.ssb.no/emner/06/01/innvregsys/tab-2011-06-28-09.html>

<sup>3</sup> <http://www.ssb.no/emner/06/01/innvregsys/index.html>

om interkulturell kommunikasjon innen helse og omsorgsbransjen viste at mange av de minoritetsspråklige arbeiderne skyr kontakt med sine etnisk svenske kollegaer fordi de ikke er sikre på å forstå hva som blir sagt eller å bli forstått. I Sverige har man pekt på at dette fører med seg en tendens til segregasjon på arbeidsmarkedet. Det er grunn til å anta at de samme forholdene også er å finne i Norge.

## **2.2 Ulike årsaksforklaringer til svak arbeidstilknytning**

Drange (2009) knytter forskjellen i arbeidstilknytning til tre ulike forklaringer; tilbudsforklaringer, etterspørselsforklaringer og nettverksforklaringer. Når det gjelder tilbudsforklaringer går det blant annet på at innvandrerkvinner kan mangle språkkunnskaper og annen uformell kompetanse som arbeidsgiveren verdsetter. I tillegg kommer forhold til familieforpliktelser og liknende forhold utenfor arbeidsmarkedet. Etterspørselsforklaringer går på at ulike former for diskriminering kan påvirke minoritetskvinneres tilgang på stabile heltidsstillinger. Den siste forklaringen som kalles nettverksteori dreier seg om hvordan arbeidsmarkedet virker. På det norske arbeidsmarkedet er det slik at mye rekruttering skjer gjennom delvis lukkede nettverk som mange innvandrere ikke har tilgang til. På denne måten kan innvandrere og etterkommere av innvandrere gå glipp av informasjon angående ledige stillinger som ikke blir offentlig utlyst og også personlige anbefalinger.

## **2.3 Flere kvinnelige etterkommere av innvandrere i høyere utdanning**

Selv om det er noen grupper som i dag deltar i mindre grad, eller stenges ute fra arbeidsmarkedet er ikke bildet bare svart. De fleste innvandrerkvinner deltar i arbeidslivet og i følge OECD er etterkommere av innvandrere like godt integrert i arbeidsmarkedet som barn av personer født i Norge (OECD 2009: 59). Drange (2009) peker på at det er sterk vekst i andelen innvandrerkvinner og kvinnelige etterkommere av innvandrere som tar høyere utdanning ved norske utdanningsinstitusjoner. Blant unge jenter er det faktisk en høyere andel blant etterkommere av innvandrere som tar høyere utdanning enn blant de som har majoritetsbakgrunn. Høyere utdanning øker sjansen for stabil heltidssysselsetting uavhengig av bakgrunn. Hvor mye økningen utgjør, er likevel avhengig av bakgrunn og majoritetskvinner med høyere utdanning har større sannsynlighet for stabil heltidssysselsetting enn både kvinnelige etterkommere av innvandrere og innvandrerkvinner (Drange 2009).

### 3 Mentoring som metode

Å gi en entydig definisjon på hva mentoring som metode er, er ingen enkel oppgave. Det finnes mange ulike definisjoner og meninger om hva en mentor er og hva som er en mentors oppgaver. Selve ordet mentor stammer fra antikkens Hellas og myten om Odyssevs som skulle ut i krig og overlot ansvaret for sin sønn til vennen Mentor for å forsikre seg om at han fikk støtte og veiledning i de oppgavene som lå foran ham. I dette ligger det at mentoring dreier seg om en overføring av kunnskap og livserfaring fra en eldre og mer erfaren person til en yngre person som trenger veiledning i forhold til sine valg.

Historisk sett har mentoring vært assosiert med det å utvikle lederskapsevner, noe vi også ser i dag. De siste 30 årene har mentoring fått stor betydning innen næringslivet med fokus på lederutviklingsprogrammer for unge talenter. Tradisjonelt sett har denne type mentoring vært knyttet til den amerikanske litteraturen og "faddermodellen" (Clutterbuck 2004). I denne type mentorforhold har mentoren en rolle som overordnet og læringen flyter en vei, fra mentor til adept, eller protegé som det kalles innen denne retningen. Det er mentoren som setter agendaen i mentorforholdet og adepten er i et slags avhengighetsforhold til mentoren. Forskning på læring og mentoring har imidlertid satt søkelyset på at arbeidstakere ikke bare lærer av sine overordnede, men at de også lærer av sine kollegaer og venner i en dynamisk prosess. Dette har ført til en dreining mot det som kalles "den utviklingsfokuserede modellen" for mentoring (Clutterbuck 2004). I denne modellen blir læring sett på som en gjensidig overføring av kunnskap mellom mentor og adept (mentee), der det er mentors erfaringsbredde som er viktig, ikke mentors status som overordnet. Her er det adepten selv som bestemmer hva fokuset i mentorforholdet skal være og målet er at adepten til sist skal gjøre seg uavhengig av mentoren.

Den stadig økende utbredelsen av mentoring som metode på ulike arenaer i samfunnet viser at mentoring ikke bare er en veiledningsmetode forbeholdt lederutvikling i næringslivet. I dag finner vi mentorordninger innen sosialomsorg, skole, idrett og frivillige organisasjoner som har fokus på målgrupper som av ulike årsaker har falt utenfor storsamfunnets fellesskap. En kan kanskje si at med den utvidede bruken av mentorordninger har en gått tilbake til den originale bruken av ordet mentor fra antikken der mentoren ikke bare er en som gir veiledning i forhold til karriere, men også andre sider av livet og hvordan disse to delene henger sammen.

I og med at mentoring benyttes i mange ulike sammenhenger er det også stor forskjell på hvor strukturert selve mentorordningen er i de ulike sammenhengene. Mentoring som metode har to

yterpunkter. Det er den strukturerte og organiserte tenkningen som er programpreget og den uformelle mentoringen som er et resultat av mer eller mindre tilfeldige møter mellom mennesker (Mathisen 2008). Mellom disse yterpunktene finnes det ulike former eller organiseringer av mentorordninger og -nettverk. Noen eksempler på dette kan være:

- tilfeldig mentoring som er episodisk og der man ikke jobber målrettet
- uformell mentoring som ikke er planlagt, men er en stabil relasjon uten definerte mål og avtaler
- ikke organisert mentoring som har avtaler, men som ikke er styrt gjennom et program
- organisert mentoring som er i et program med spesielle ordninger, prinsipper, mål og evaluering

En formalisering av mentorrelasjonen har flere fordeler. Det gir en form for kontroll og derfor mulighet til å sikre kvaliteten, det skaper forutsigbarhet når det gjelder arbeidsform, omfang, hyppighet og innhold. Dette gjør det lettere for adept og mentor å utvikle mål og jobbe mot målene, og det synliggjør at relasjonen ikke er et privat anliggende. Ulempen ved en formalisering er at man kan organisere seg vekk fra dynamikken som ligger i møtet mellom mennesker (Mathisen 2008). Det er imidlertid slik at alle mentorrelasjoner på sett og vis er uformelle fordi de baserer seg på prosessene og kjemien som oppstår i møtet mellom to personer.

### 3.1 Mentorkompetanse

Mentoren er det viktigste virkemiddelet i mentoring som metode, og en kan si at samtalen er det viktigste verktøyet. Som beskrevet i avsnittet over, er det veldig mange meninger og beskrivelser av hva en mentor er og hva som er en mentors oppgave. Det har vært diskutert om det å være mentor er noe alle kan gjøre fordi det handler om iboende menneskelige egenskaper eller om det å være mentor er noe du må lære deg fordi det innebærer spesiell kompetanse når det gjelder for eksempel styringen av mentorforløpet.

Etter en gjennomgang av internasjonal forskning på kompetanse innen mentoring, har Clutterbuck & Lane (2004) kommet fram til at mentorkompetanse både består av det de kaller ”å gjøre” kompetanse og ”å være” kompetanse. ”Å gjøre” kompetanse innebærer det funksjonelle aspektet ved mentoringen og dreier seg om relasjonskompetanse og evnen til å drive kunnskapsoverføring og det en mentor gjør er å hjelpe og støtte, veilede, motivere og oppmuntre. ”Å være” kompetanse dreier seg om mentorens personlige egenskaper og erfaring. De personlige egenskapene som trekkes frem som viktige er å være imøtekommende, empatisk, åpen og pålitelig. I tillegg sier Clutterbuck & Lane, er kompetansen situasjonsavhengig:

”Because the mentoring process involves a number of distinct stages, a wide range of skills are needed throughout the process and these skills are situational. In other words, a skilled mentor understands the principles of mentoring but is also able to use appropriate skills according to the person with whom they are working and the stage they have reached in the relationship” (Clutterbuck & Lane 2004)



Poenget er at det å være mentor ikke er det samme uansett hvilke type mentorordning vi snakker om eller hvem som er målgruppen for mentorordningen. Hvilken kompetanse en mentor bør benytte varierer blant annet etter hva som er målet med mentorordningen, enten det er å utvikle seg innen en bedrift, personlig utvikling, eller å komme inn på arbeidsmarkedet. Det vil også være avhengig av adepten og hvilken situasjon adepten er i, og selvfølgelig vil det avhenge av hvor i mentorforløpet mentorrelasjonen befinner seg, om man er helt i startfasen eller godt i gang med prosessen.

Mathisen (2008) er inne på noe av det samme når han sier at mentoring alltid vil være avhengig av sosiale, kulturelle og historiske forhold som igjen skaper forventninger til mentorrelasjonen, rollene i relasjonen og utbyttet av relasjonen. For å skape en god relasjon til adepten er det derfor viktig at mentoren utvikler en bevissthet om sin egen rolle og mentoringens funksjon og mål, har evne til å formidle denne oppfatningen, og bidrar til å avklare adeptens forventninger og forestillinger. Det viktige er at mentor og adept sammen etablerer en felles forståelse om hvordan mentorrelasjonen skal fungere og hva den skal inneholde.

Ut i fra denne kunnskapen om hva mentoring som metode er og hva som kreves av en mentor ser vi at en av mentornettverkets oppgaver vil være å hjelpe mentorene til å forstå og definere sin rolle som mentor, og å hjelpe dem med å utvikle situasjonsbestemt kunnskap om mentoring ut i fra hva som er utgangspunktet og målsettingen til adeptene i mentornettverket, og etter hvor i mentorforløpet mentorparet befinner seg.

### **3.2 Mentornettverket "Velkommen inn"**

Likestillingscenteret ønsker å bidra til at innvandrerkvinner kan forsere de hindrene og barrierene de møter på veien mot arbeidsmarkedet i Norge, gjennom å styrke innvandrerkvinnene ved at de får økt kunnskap og kompetanse om norsk arbeidsliv, samt et nettverk ved hjelp av en mentor. "Velkommen inn" imøtekommer tilbuds- og nettverksforklaringene som er skissert tidligere, når det gjelder hvorfor innvandrerkvinner ofte jobber i randsonen i norsk arbeidsliv.

"Velkommen inn" er et mentornettverk som baserer seg på individuelle relasjoner over ett år, mellom en adept og en mentor. Adepten - som her er innvandrerkvinner - setter dagsorden både når det gjelder å avtale møter og tema for møtene. Mentoren skal benytte sine faglige kvalifikasjoner og personlige erfaringer til å bistå adepten og støtte dem med språk, arbeidsplassforståelse, og kjennskap til søkeprosesser. Mentoren lytter og kommer med forslag, råd og eventuelle kontakter når det gjelder studiemuligheter, jobbmuligheter og søkeprosesser.

I "Velkommen inn" er det utarbeidet ulike verktøy som er ment å være til hjelp i struktureringen av mentorrelasjon, eksempelvis samarbeidsavtalen mellom mentor og adept, mentorhjulet og veileder for mentorer. Det er også utviklet interne maler for intervju og matching av mentorpar som, så langt det er mulig, skal føre til at adepten blir koblet sammen med en passende mentor. Prosjektledelsen har i tillegg kommet med muntlig veiledning der det blant annet oppfordres til at adept og mentor møtes/har kontakt minst en gang pr måned. Hvor ofte man ønsker å møtes og

hva man ønsker å ha fokus på under møtene blir formalisert i den overnevnte samarbeidsavtalen og det oppfordres til å fylle ut en plan for samarbeidet.

Ved siden av den personlige kontakten mellom adept og mentor, arrangerer "Velkommen inn" nettverkstreff for adepter og mentorer sammen, og egne samlinger for mentorene. Nettverkstreffene blir arrangert fire ganger i året, og har som mål at deltakerne i nettverket skal bli kjent med hverandre, utvikle kjennskap og vennskap på tvers av nasjonalitet, språk og posisjon, samt få kunnskap om norske forhold. Mentorsamlingene som også arrangeres fire ganger i året, har som mål å gi mentorene kunnskap, inspirasjon og påfyll for å utvikle seg i rollen som mentor.

"Velkommen inn" kan sies å være et formalisert nettverk, slik vi har beskrevet ovenfor, med avtaler, mål, organiserte treff og evaluering, men i praksis viser det seg at nettverket fungerer mer uformelt, og at målet om å komme ut i jobb ikke nødvendigvis har vært hovedfokuset for alle deltakerne. En av grunnene til dette kan blant annet være at ordningen er basert på frivillighet og at man derfor ikke ønsker å stille formelle krav til deltakerne. En annen årsak, som tydelig har kommet frem i løpet av følgeforskningen er at adeptene er en svært heterogen gruppe, noe som kan ha skapt utfordringer når det gjelder å veilede mentorene i deres oppgave i og med at de har hatt svært forskjellige erfaringer i sine mentorrelasjoner.

I 2009 hadde "Velkommen inn" adepter fra 18 ulike land og i 2010 deltok adepter fra 14 forskjellige land, hovedsakelig fra land i Asia og Afrika. Det er svært varierende hvor mye utdanning og arbeidserfaring adeptene har fra tidligere og det er også varierende i hvor stor grad de behersker det norske språket. Botid varierer fra 3-10 år og om lag halvparten av adeptene har kommet hit som flyktninger, mens den andre halvparten er familiegjennforent. Som vist i kapittel to kan disse bakgrunnsvariablene ha betydning for hvor lang vei adeptene har å gå før det endelige målet om å komme inn på det norske arbeidsmarkedet. Mentorgruppen er alle etnisk norske kvinner med høy utdanning og lang arbeidserfaring. Aldersmessig er det også større spredning blant adeptene enn blant mentorene og mentorene er i snitt noe eldre enn adeptene.

Gjennom følgeevalueringen har det kommet frem flere forhold som kan ha betydning for den ulike praksisen i mentorrelasjonene. Dette belyses i de neste kapitlene.

## 4 Intensjoner og forventninger

Prosjektledelsens, mentorenes og adeptenes forventninger og intensjoner var hovedfokus i følgeevalueringens første fase. Med andre ord; i hvilken grad intensjonene med prosjektet er forstått og delt blant deltakerne.

### 4.1 Bakgrunn og intensjon

Mentorordningen "Velkommen inn" ble startet i 2006 av daværende Kvinneuniversitetet (senere Likestillingssenteret). Kvinneuniversitetet hadde over noe tid tilbudt lavterskelkurs for innvandrerkvinner i temaer som matlaging/ernæring og forholdet hjem – skole. I følge hun som skulle bli mentorordningens "fødselshjelper" var kursene en stor suksess, men det var et møysommelig og tidkrevende arbeid. Hun erkjente etter hvert at det var behov for å fokusere på de mer ressurssterke innvandrerkvinnene for derigjennom å kunne påvirke de med mindre ressurser. Hun sier;

*"(...) men dette er et langt lerret å bleike. Og det slo meg at vi måtte starte i andre enden. Med rollemodeller – de som kan være med og dra de andre opp. Vi måtte begynne i andre enden. Ta de ressurssterke innvandrerkvinnene. Dette ble et viktig vendepunkt."*

Hun begynte å undersøke hva som skjedde innenfor dette feltet og kom etter hvert over en dansk side på nettet som beskrev et program de kalte "Kom indenfor" i København. Det var et mentorprogram under ledelse av kvinneorganisasjonen "Kvinfo", med fokus på den som skal hjelpes innenfor. Programmet hadde stor suksess i København og det ble derfor interessant å undersøke nærmere hva de gjorde: "Så jeg reiste dit for å snakke med de". Resultatet ble en bearbeidet og fornyet versjon av programmet under navnet "Velkommen inn" med intensjonen: å koble innvandrerkvinner med norske kvinner med tilsvarende faglige bakgrunn. Et viktig premiss her er at mentoren ikke skal dytte sine kunnskaper på adepten, men behovet skal komme fra adepten.

Det viste seg raskt at det skulle bli vanskelig å finne adepter. Den kvinnelige innvandrerbefolkningen i Hamar og omegn skilte seg fra befolkningen i København. Det fantes ikke så mange "tannleger fra Iran", men mest "vanlig folk med litt skolegang". Mentorer derimot strømmet på og ville gjerne delta i ordningen. Daværende prosjektleders visjon var at det gode ryktet etter hvert skulle føre til at dette ble en etablert ordning, blant annet gjennom økonomisk støtte og forpliktelse fra det offentlige. Målet med ordningen var å kunne hjelpe de innvandrerkvinnene

som hadde lyst til å komme ut i jobb. Videre var det et mål å styrke nettverket for innvandrerkvinner. Hun legger vekt på at det å ha et nettverk med norske kvinner er viktig med tanke på arbeidsmarkedet, mens det å ha et nettverk mellom innvandrerkvinner viste seg å være mindre betydningsfullt.

Nåværende prosjektleder sier at nettverk er viktig for da får innvandrerkvinner sett seg sjøl utenfra på en positiv måte. Nettverket kan bidra til å styrke sjøltilliten til innvandrerkvinner. Hun sier hun er usikker på om målet er å komme seg ut i jobb, men at mentorordningen kan bidra til å fjerne hindringer – få hjelp til å komme seg gjennom dem. Erfaringen er, ifølge nåværende prosjektleder, at det er en lang vei å gå for de fleste kvinnene før de kan kvalifisere seg for det norske arbeidsmarkedet.

## 4.2 Mentorenes motivasjon

Mentorenes innstilling, tilnærming og kunnskap vil ha betydning for adeptens vei til arbeidsmarkedet. Det er derfor interessant å se nærmere på hva som har motivert mentorene til å gå inn i denne rollen og hvilke forventninger de har til selve ordningen og til sin egen rolle som mentor.

De fleste mentorene vi har snakket med har fått kjennskap til mentorordningen via annonse i lokalavisa eller via bekjente som har fortalt om ordningen, gitt dem en brosjyre eller spurt dem om å stille opp.

Vi spurte informantene både om hva som har motivert dem til å bli mentor, og hva slags forventninger de har til seg selv som mentor. Svarene er svært sammenfallende, og vi behandler dem derfor her under ett. Mentorenes motivasjon kan deles inn i tre kategorier:

- A. være hjelper og motivator
- B. bli kjent med nye mennesker, lære om andre kulturer
- C. bruke egen kompetanse, kunnskap og nettverk

A: De aller fleste mentorene oppgir at de har hatt et ønske om å gjøre noe samfunnsnyttig og meningsfullt i forhold til innvandrere og da spesielt kvinner. Det som vektlegges hos flere av mentorene er at de fikk mer tid til å kunne gjøre noe for andre, etter at de selv fikk voksne barn. Dette samsvarer for så vidt også med alderssammensetningen blant mentorene, som i hovedsak er godt voksne kvinner. Mentorene kommer ikke fra tradisjonelle hjelpeyrker, men representerer yrker som lærer, bankrådgiver, offentlig byråkrat, NAV, jurist og lignende. Fellesnevneren for dem er at de ønsker å støtte andre kvinner. Eksempler på hva de skriver om egne forventninger;

- *Jeg er opptatt av å kunne gjøre en innsats for noen som trengte det*
- *Være støtte for adepten og hjelpe henne til å finne seg til rette i det norske samfunnet og den norske kulturen. Hjelp henne til å få en utdanning og/eller finne en jobb som hun vil trives i. Hjelp henne til å utvide sitt nettverk og forklare seg i norsk språk.*

- *Tror jeg har tid til og interesse for å være ”hjelper og igangsetter” – for å ta egne valg og stå i valget.*

B: Det å bli kjent med andre kulturer og lage møteplasser hvor kvinner kan møtes har også vært en motivasjon for mange. De vektlegger betydningen av å bli kjent med mennesker med andre erfaringer og en annen bakgrunn enn dem selv, lære om andre kulturer, bli kjent med og ha det hyggelige sammen med andre kvinner.

*”... i tillegg er det lystbetont å møte på nettverksmøter, treffe så mange bejaende personer fra Afrika, Asia og Europa – og møte folk som virkelig vil noen ting. Vi knytter bånd. Jeg synes det er noe eget med kvinnenettverk. Vi er mødre alle sammen. Vi har et fellesskap”*

C: Videre blir det sagt at det er en motivasjon at en kan få bruke sin egen kompetanse og erfaring fra arbeidslivet, på en positiv måte. Eksempler kan være kvinner som har arbeidet med problemstillinger direkte knyttet til arbeidsmarkedet eller utdanningsmarkedet og som kjenner ”systemet”. Et annet eksempel er å ha utdanning i forhold til veiledning og endringsledelse. Det som vektlegges i forhold til denne kategorien svar, er at mentorene gjerne vil dele egne erfaringer fra et langt arbeidsliv, og at de har et ønske om å få brukt seg selv og utviklet seg faglig. En mentor vektlegger at hun ble motivert til å delta fordi det som ble etterspurt var mer faglig veiledning og rådgivning, ikke det å være hjelper. Hun opplevde at de fleste rollene hun fikk tilbud om å gå inn i forhold til å gjøre noe for innvandrere, bar preg av ”hjulfokuset”. Hun opplevde imidlertid ikke seg selv som en ”hjelper”. I mentorordningen fant hun at det var andre kvaliteter som ble etterspurt, og derfor ble det en sterk motivasjon for henne.

- *At jeg kan bidra med min kompetanse om norske forhold, være en samarbeidspartner og inspirator til å bli en fullverdig samfunnsborger i Norge.*
- *...få utviklet mitt eget nettverk, få et miljø hvor jeg får brukt med sjøl...*

### **4.3 Mentorenes forventninger til adeptene og seg selv**

Mange mentorer har også en del forventninger til hvilke egenskaper hos seg selv som er viktige for å utvikle mentorrelasjonen. De skriver at de forventer at de klarer å holde avtaler, er ærlige, snakker sant, er realistiske i hva de lover, er tydelige, er nysgjerrige, interesserte, viser respekt og toleranse, er lyttende og har et åpent sinn i forhold til det mennesket de skal veilede. Eksempel på utsagn om dette;

*”... være lyttende til adeptens drømmer og ønsker, og samtidig tydelig på hva som er realistisk og mulig å få til”*

Knyttet til forventningene til seg selv som mentor ligger det også noen forventninger til adeptene. Svarene fra mentorene handler i stor grad om at adeptene selv må ha et ønske og en vilje til å gjøre endringer i sin situasjon. Uttrykk som gjentas av flere er for eksempel; adepten må ha et ønske om å utvikle seg, være initiativrik, ha egenvilje, være aktiv, nysgjerrig, lyst til å utforske egen rolle som kvinne, ønske å lære seg godt norsk, ha stå-på-vilje, være interessert, samarbeidsvillig, nysgjerrig, villig, ærlig, og kunne holde avtaler.

Under mentorsamlingen Østlandsforskning arrangerte i januar 2010, ga mentorene innspill på hva de forventet av adeptene. Flere skriver at de forventer at adeptene er åpne for å diskutere norsk samfunnsliv, arbeidsliv og kvinneliv. Eksempler på utsagn som omhandler dette er;

- *Hun må tørre å diskutere/vurdere kjønnsrolleforståelse og samfunnsstruktur*
- *Hun må være åpen for forslag og impulser som kan gi nye perspektiver på det norske samfunnet,*
- *En forventning at hun har et ønske om å utvikle seg*

Det ble også sagt av mentorene at de har en forventning om at adepten bruker dem til det de er der for, og spør om råd og hjelp.

På mentorsamlingen ba Østlandsforskning også deltakerne om innspill i diskusjon om hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for at mentornettverket skal kunne oppfylle sine mål/ svare til de forventningene mentorene har. Spørsmålet som vi ba gruppene om å diskutere skilte mellom forutsetninger på individnivå, og forutsetninger på strukturnivå/rammevilkår. Når det gjaldt hvilke forutsetninger som må ligge til grunn hos den enkelte mentor/adept, svarte deltakerne:

- Mentorene må bruke egne nettverk aktivt - ta kontakt og finne de som er behjelpelige
- Mentorene må være villig til å sette av tid til samlinger/møter
- Mentor må tørre å by på seg sjøl i passe mengder.
- Viktig å sette av tid til adepten
- Mentor må være raus og tåle at det er mange veier fremover: finne adepten der den er
- Ha fokus på målet med mentorrelasjonen, vennskap skal komme som en bieffekt.
- God kommunikasjon mellom adept og mentor. De må bli kjent, derfor møtes oftere i begynnelsen. God kjemi viktig.

#### **4.4 Forventninger til prosjektledelsen**

Når det gjaldt hvordan andre rammer ville være med å påvirke mentorordningens måloppnåelse svarte deltakerne på mentorsamlingen Østlandsforskning ledet, at det er viktig med organiserte møter hvor mentorer og adepter møtes, men også at det ble gitt faglig påfyll. Det er viktig med interessante foredrag eller temaer som omhandler det å være mentor. I en gruppe ble det også pekt på at det var viktig med økonomisk forutsigbarhet som kunne garantere for faglig påfyll, samt at evalueringen av mentorordningene fikk forutsigbare rammebetingelser. Videre ble det pekt på at det er viktig med god geografisk nærhet mellom adept og mentor, samt også i forhold til reisedistanse for å komme på fellestreffene. Det var også et punkt i forhold til at det er viktig med langsiktighet i mentorordningen, og faglig ledelse.

Forutsetninger som spesifikt knytter seg til prosjektledelsen kan videre summeres i disse punktene;

- Gjennomføre intervjuer som avdekker hvem som passer sammen (mentor//adept)
- Oppfølging av den enkelte mentor og adept
- Oppfølging av "paret" – prosjektledelsen må være veileder/rådgiver. Må kunne bistå i fastlåste situasjoner hvor mentor/adeptrelasjonen stopper opp.

- Utvelgelse av adept – ha klare kriterier for utvelgelse
- Tidsbegrenset prosjekt – realisme i forhold til jobb
- Være en ressurs ved å forvente oppmøte og kreve tilbakemeldinger fra deltakerne.
- Prosjektledelsen må få nødvendig økonomiske midler
- Vi (mentor og adept) må bruke samarbeidet med prosjektledelsen.
- Klarere kriterier for forholdet til adept- mentor - hvilke forventninger ligger der? Hva vil mentornettverket? Enten avgrense eller tydeliggjøre at det er mange ulike måter å komme dit på (styrke innvandrerkvinnens mulighet til å komme ut i arbeidslivet).

## 4.5 Uklare forhold

Det er flere informanter som peker på at de har fått oppfylt forventningene om det sosiale og faglige miljøet, blant annet ble det, i denne fasen, sagt at det har vært hyggelige treff og spennende foredrag. Samtidig ble det lagt vekt på at samlingene må gi rom for refleksjon og at det bør være mer fokus på mentorrollen.

Generelt etterlyses det blant flere av informantene klarere rammer for hva mentorordningen skal inneholde som kriterier for hva som gjør dette til en mer profesjonell relasjon, og dermed forhåpentligvis mer effektiv i forhold til målet om å få en adept mer integrert i det norske arbeidslivet. Blant annet foreslås det tydeligere retningslinjer for hvordan en kan bistå, og mer veiledning i forhold til hvordan en som mentor skal hjelpe, hva som er greit/ikke greit å gjøre. Det blir en del famling i blinde. Eksempelvis forteller en av mentorene at hun har opplevd det problematisk å sette grenser for når mentorrelasjonen har gått over i å bli mer sosial enn hun i utgangspunktet tenkte seg. Hun etterlyser mer veiledning i forhold til dette, og foreslår at det bør være en samtale mellom Likestillingssenteret, mentor og adept, hvor slike forhold avklares.

## 4.6 Tilbakemeldinger etter første fase

Gjennomgangen av intervjuer, observasjoner og innspill fra mentorsamlingen viser at det er stor grad av samsvar blant informantene når det gjelder forventninger og hvilke forhold som må ligge til rette for at mentorrelasjonen skal fungere. Samtidig avdekket datamaterialet at mentorene opplever uklarheter i forhold til målet med mentorordningen. Målet om at kvinner med innvandrerbakgrunn skal stå best mulig rustet til å bli rekruttert inn i arbeidslivet, ved hjelp av mentorordningen er vidt og gir få holdepunkter for mentorene. Det er vanskelig å si hva det vil si "å stå best mulig rustet". Handler det om faglig kompetanse, språk, riktig utdanning, eller det å ha et nettverk å spille på? Det var også noe usikkerhet i forhold til hva som egentlig forventes av mentorene, hvor delaktige skal de være, og hvor langt skal de gå i å være venninner. I denne fasen ga Østlandsforskning derfor blant annet innspill om i sterkere grad å ta i bruk mentorsamlingene til å ha fokus på mentorrollen og hvilke forventninger som knytter seg til det å være mentor. Her ble det også foreslått å legge opp til faglige foredrag/innspill, med en gjennomgang av hva mentoring som metode er og hva som er forskjellen på veiledning og rådgiving.

For å imøtekomme noen av tilbakemeldingene fra mentorene utviklet prosjektledelsen flere verktøy, slik som "Veileder for mentorer" og "Mentorhjulet". Likestillingscenteret har i tillegg lagt vekt på og oppfordrer mentorparene til å avklare forventningene til relasjonen så raskt som mulig, og helst i løpet av de første møtene. I neste avsnitt ser vi på hvordan og om mentorene har gjort nytte av veiledningsmaterialet, i tillegg til at vi ser på de andre tiltakene i mentorordningen.



## 5 Tiltak og verktøy i mentornettverket

I følgeevalueringens andre fase har tiltakene som er satt i gang i "Velkommen inn" og prosessene rundt dem, vært i hovedfokus. I dette avsnittet tar vi for oss de viktigste verktøyene som tilbys i mentornettverket og ser på hvordan de brukes av deltakerne. Her har vi vært interessert i om verktøyene er hensiktsmessige både i forhold til å utvikle mentorrollen og mentoring som metode, og for det overordnede målet for nettverket om å hjelpe innvandrerkvinner på vei ut i arbeidslivet. Tiltakene vi har sett på er rekruttering, matching, mentorsamlinger, nettverkstreff, oppfølging av relasjonene og veiledningsmaterialet utarbeidet av Likestillingssenteret.

### 5.1 Rekruttering av adepter

For å komme i kontakt med adepter tok Likestillingssenteret kontakt med flyktningkonsulentene i kommunene i Hedmark og Oppland, ulike organisasjoner som har kontakt med innvandrerkvinner, NAV og voksenopplæringssentre. Disse var, i følge Likestillingssenteret, alle behjelpelige med å spre informasjon om prosjektet. Kriteriene Likestillingssenteret har satt for å bli adept er at innvandrerkvinnene må ha oppholdstillatelse i Norge, og et visst norskspråklig nivå, helst bestått norskprøve 2. De må også selv være interessert i å komme ut i arbeid. Dette kan sies å være vage kriterier med rom for skjønn i utvelgelsen av adepter. Likestillingssenteret har selv gitt uttrykk for at "Velkommen inn" skal skille seg ut fra Flyktningguiden ved at deres deltakere skal være viderekommende både i forhold til botid, språk og arbeidserfaring.

Praksisen viser imidlertid at de fleste får plass selv om de har et svært lavt språknivå og som Likestillingssenteret selv sier, *mange har en lang vei å gå før de kan komme inn på arbeidsmarkedet*. Bare ved to anledninger har Likestillingssenteret henvist søkere til andre ordninger. Hvis ønsket er å få tak i adepter som har kommet et skritt lenger, kan det tenkes at en bør vurdere andre rekrutteringssteder enn for eksempel voksenopplæringssentre. I tillegg bør "Velkommen inn" tydeliggjøre kriteriene for deltakelse og spisse sin profil i forhold til "konkurrerende" mentorordninger, slik at det blir tydelig for potensielle adepter hvilken ordning som vil passe for dem.

## 5.2 Matching

Begrepet matching er knyttet til koblingen mellom mentor og adept. Selve begrepet gir assosiasjoner til det å ta et aktivt grep. I "Velkommen inn" er det prosjektledelsen som er den aktive parten i matching prosessen. En god match er nøkkelen til å oppnå både prosjektets hoved- og delmål. I arbeidet med å rekruttere mentorer har Likestillingssenteret benyttet ulike kanaler som annonser, presseomtale og egne nettverk for å opparbeide en mentorpool, og flere av mentorene har vært med helt siden starten og hatt flere adepter.

Potensielle mentorer som ønsker å bli en del av mentornettverket fyller ut et skjema med personopplysninger om seg selv og blir så innkalt til intervju. Intervjuet er den viktigste kilden prosjektlederne har til å bli kjent med mentorene for slik å kunne koble dem til rett adept. I den forbindelse er det interessant å se på hvilke kriterier Likestillingssenteret har satt for å vurdere om deltakerne passer sammen.

Hovedkriteriet er at deltakerne har felles utdannings/yrkesbakgrunn, dernest har Likestillingssenteret vært opptatt av geografisk nærhet slik at det blir enklest mulig for mentor og adept å møte hverandre. Det har ikke alltid vært like enkelt å finne mentorer som har samme yrkesbakgrunn som adepten. Når dette ikke har vært oppnåelig, har deltakernes felles interesser vært et viktig kriterium. Prosjektledelsen vurderer også om de tror at deltakernes personlighet vil passe sammen (Ree-Lindstad 2009).

I de to mentorparene som Østlandsforskning intervjuet ved flere tidspunkt var begge partene fornøyd med matchen, men det var tydelig forskjell på fokuset i mentorrelasjonen. Hos det paret som var matchet på bakgrunn av at de hadde samme yrkesbakgrunn var det et sterkere fokus på jobb og mentoren hadde brukt sitt nettverk aktivt for å hjelpe adepten ut i arbeidslivet. Hos det andre mentorparet, som ikke hadde like mange fellesnevner i forhold til yrkesbakgrunn, var forholdet mer en venninnerelasjon. Dette kan også ha sin forklaring i at det første mentorparet hadde vært i en mentorrelasjon i mye lenger tid enn det andre. Dessuten vil det variere hva adeptene er interessert i å få ut av en mentorrelasjon.

Blant de seks mentorene vi har intervjuet en og en, fortalte fire stykker at de var fornøyd med matchen. Tre mentorer sa at de godt kunne forstå hvorfor de hadde blitt matchet med sin adept fordi de hadde blitt matchet med en adept som hadde lik yrkesbakgrunn som dem og i tillegg har de felles interesser. To mentorer var ikke fornøyd med matchen, men av ulike årsaker. Den ene mentoren hadde blitt matchet med sin adept på grunn av lik yrkesbakgrunn, men hun var skuffet over at adepten tok lite initiativ og hun hadde forventet at det også var noen krav til adeptene som melder seg på et mentorprogram om at de må være aktive. Den andre mentoren hadde fått beskjed om at hun hadde blitt matchet med sin adept fordi adepten ønsket å utdanne seg innen det samme som henne, men hun tror at dette må ha vært en misforståelse under opp-taksintervjuet fordi adepten ikke ønsker dette. Adepten tar ikke kontakt med henne og de har bare truffet hverandre to ganger. En mentor fortalte at hun ikke var sikker på hvorfor hun hadde blitt matchet med sin adept. Hun fortalte at hun og adepten ikke har samme yrkesbakgrunn, men

at hun vet at dette ikke har vært et kriterium fordi adepten har en annen mentor i et annet mentorprogram som hjelper henne med jobbrelaterte spørsmål.

Av disse tilbakemeldingene kan vi se at det er mange ting som skal klaffe for at en mentorrelasjon skal fungere. Det vi ser her er at de som er matchet med en adept som har lik yrkesbakgrunn som dem selv har fokus på målet om å komme ut i jobb og mentorene hjelper adeptene med ting som skolearbeid, CV skriving, jobbsøking og liknende. Likevel ser vi at dette ikke nødvendigvis er nok til at relasjonen skal fungere hvis mentor og adept har forskjellige forventninger til hva relasjonen skal innebære. Når både yrkesbakgrunn og felles interesser klaffer ser det ut til at det er lettere for at relasjonen utvikler seg og blir stabil med tanke på regelmessige møter mellom mentor og adept. Dette synes å være i tråd med det Mathisen (2008) trekker frem som vesentlig for en god match; kompatibel personlighet, det vil si en viss grad av likhet i stil, væremåte og tenkning, og komplementære evner, anlegg og interesser.

### 5.3 Veiledningsmaterialet

Likestillingssenteret har gjennom prosjektets forløp utarbeidet ulike typer veiledningsmateriell i forbindelse med rekruttering, intervju og matching, og veiledningsmateriell for mentorparene og for mentorene:

- Flyer om "Velkommen inn"
- Kort brosjyre om "Velkommen inn" på engelsk
- Flyer for rekruttering av mentorer
- Registreringsskjema for adepter
- Registreringsskjema for mentorer
- Samtalerapport/intervjuguide
- Samarbeidsavtale mellom mentor og adept
- Samarbeidsplan
- Veileder for mentorer
- Mentorhjulet
- Hjemmeside som oppdateres jevnlig

I evalueringen fokuseres det på hvordan mentorene erfarer og bruker det materialet som er utarbeidet for dem og mentorparet. Først vil vi beskrive kort hva materialet for mentorene inneholder. Materialet for bruk under intervju av mentorer og adepter er redegjort for under matching.

I "*Veileder for mentorer*" beskrives tre faser i mentorrelasjonen, og hva mentorparet bør gjøre eller være igjennom i løpet av disse fasene:

### 1. Bli kjent- fasen

Denne fasen består av en til tre møter og i løpet av disse møtene skal mentor og adept snakke om hvem de er, deres bakgrunn og drømmer. Gjennom disse samtaler skal de avklare om de vil inngå en mentorrelasjon, og i så fall underskrive en *samarbeidsavtale*.

### 2. Mentoringfasen

Dette er den lengste fasen, og starter med at mentor og adept lager en *samarbeidsplan*. Likestillingssenteret har utarbeidet en mal for det hvor det skal skisseres hvilke mål adepten skal jobbe mot og hvilke konkrete aktiviteter de skal gjøre for å nå målene. Planen skal være styrende for de øvrige møtene mellom mentor og adept. *Mentorhjulet* som er utarbeidet er et verktøy i denne fasen.



Mentorhjulet viser til temaer som mentorparet bør ha vært innom i løpet av relasjonen. Rekkefølgen kan variere etter når og hva adepten har behov for å snakke om, og ut fra hva som er målene for mentorrelasjonen. I tilknytning til mentorhjulet er det utarbeidet forslag til spørsmål og sjekkpunkter.

### 3. Avslutningsfasen

Denne fasen bør bestå av minst ett møte hvor mentor og adept evaluerer resultatene opp mot målene de satte i starten, og utbyttet begge har hatt av relasjonen. Veien videre for adepten bør også diskuteres.

## 5.4 Hvordan deltakerne benytter veiledningsmaterialet

Veiledningsmaterialet har et tydelig fokus på utdanning og arbeid og veien for å komme dit for adepten. Som vist over blir det gitt tips og råd når det gjelder avklaring av mål og forventninger, i tillegg til tips om hva mentor og adept kan gjøre sammen. De fleste mentorene ser nytteverdien av veiledningsmaterialet og alle har sett igjennom og lest det, men det er varierende i hvilken

grad mentorene tar i bruk materialet. Dette ser ut til å henge sammen med hvor tett relasjonen mellom mentor og adept er, og hvor langt man har kommet i mentorrelasjonens forløp.

Det materialet som de aller fleste forteller at de har benyttet seg av er samarbeidsavtalen der de sammen med adepten, har fylt ut skjemaet med avtale for hvor ofte de skal møtes og hvor de har diskutert hva de ønsker at skal være innhold i møtene. I tillegg forteller flere av mentorene at de har brukt tips til den første samtalen når de skal treffe adepten for første gang.

Når det gjelder mentorveilederen sier de fleste mentorene vi har snakket med at den er nyttig og at den gir konkrete tips til hvordan være mentor. En mentor sa at hun hadde lest den, mens andre har bladd i den og sett på tips som har vært interessante for dem. En mentor fortalte hva hun synes om mentorveilederen slik:

*”Jeg synes at mentorveilederen tar opp en del nyttige ting som man kan lese og så slippe å tenke noe mer over, fordi den gir veldig klare svar på en del ting. Klare retningslinjer. Den ufarliggjør rollen veldig, det er ikke noe stress å ta på seg å være mentor. Det er egentlig bare det å stille opp for andre”.*

Det ser ut til at mentorveilederen, for mange, fungerer som en oppslagsbok som man kan kikke i når det oppstår behov for det. Noen bruker den på en mer systematisk måte. En mentor fortalte hvordan hun benytter mentorveilederen som et redskap for å planlegge møter og sørge for framgang i arbeidet sammen med adepten:

*”Ja, absolutt. Jeg har lest det med jevne mellomrom - etter et møte, eller før et møte. Jeg bruker det som et redskap. Materialet er nyttig for hvordan vi skal planlegge møtene våre for å få en fremgang. De (verktøyene) har vært veldig gode for å sette grenser, fokus, prioriteringer. Hva en god samtale kan være. Det at vi har fått en kontakt som gjør at vi har fått tillit til hverandre, er ærlige hjelper oss også til å sette grenser, begge to.”*

En annen mentor fortalte at hun har et tett forhold til sin adept og at hun derfor ikke har benyttet seg så mye av veiledningsmaterialet, men hun ser at det kan være veldig nyttig hvis det skulle stoppe opp i en relasjon. Imidlertid har hun ikke helt troen på en guide til hva man skal snakke om, men mener at det er noe som bør komme naturlig. Selv om hun ikke har hatt så stort behov for hjelp har hun lest alt materialet og synes det er bra, spesielt mentorveilederen.

Samtidig er det noen mentorer som synes at det kan bli litt overveldende med alt veiledningsmaterialet. En mentor fortalte at hun synes at tipsene i mentorveilederen er greie å benytte hvis en har hatt et avbrekk og skal starte på igjen, men det er ikke noe hun og adepten bruker hver gang de skal møtes og de følger ikke alle tipsene. Hun sier at hun synes det kan bli litt mye med alt materialet. Det kan føles som en jobb når man får så mye materiale som skal leses og det kan derfor oppleves som litt intenst når bare det å sette av tid til møtene i seg selv tar mye tid. En annen mentor sier også at det kan være litt for mye materiell, men tenker mest på dette i forhold til adepten:

*"Jeg har sett på en del av det materialet som jeg fikk. Vi brukte tipsene i den første samtalen når jeg møtte adepten. Jeg synes kanskje det er litt for mye materiell. Hvis de sender det samme til adeptene kan det virke mye for de som ikke er så gode i norsk."*

Ut i fra intervjuene kan det se ut til at det, naturlig nok, er i oppstartsfasen av mentorrelasjonen at mentorene har mest bruk for materialet som er utarbeidet. De som har utviklet en god relasjon til sin adept og har utviklet rutiner for kontaktpunkter har mindre bruk for materialet, men synes fortsatt at det kan være nyttig å se på noen av tipsene i mentorveilederen.

## 5.5 Mentorrelasjonens kontaktpunkter

I følge prosjektledelsen i "Velkommen Inn", skal en mentorrelasjon vare ett års tid og kontakten skal utover nettverkstreffene foregå med jevnlig møter, ideelt sett, minimum en gang i måneden. Likestillingscenteret har utarbeidet en samarbeidsavtale, som de oppfordrer deltakerne til å fylle ut i løpet av ett av de første møtene. Avtalen er formet som en kontrakt som skal være med på å klargjøre ansvarsfordeling og rammer for samarbeidet. Her kan mentor og adept i samarbeid komme fram til hvor ofte de skal treffes og i tillegg på hvilken måte og hvor ofte de skal holde kontakten i tida mellom møtene, enten via telefon, e-post, SMS, eller andre sosiale medier. Ifølge matchbrevet som sendes ut til mentor og adept som skal starte en mentorrelasjon, er det adepten som har ansvaret for å ta kontakt med mentoren for å ta initiativ til det første møtet.

Intervjuene med både mentorparene og mentorene viser at det kan variere hvor ofte parene har kontakt. Flere mentorpar forteller at de hadde mye kontakt den første tiden fordi de brukte tid på å bli kjent, eller de har mye kontakt i perioder adepten har behov for tettere oppfølging, for eksempel i en søknadsprosess. Et mentorpar sa det slik:

Adept: *"Jeg ringer når jeg har spørsmål eller vi har nyheter og så avtaler vi å møtes"*

Mentor: *"Nå har vi hatt kontakt hver dag. Når vi ikke har den faste møteplanen så kan det bli slik når det har vært mye utenom."*

...

Mentor: *"Vi er opptatte damer så vi ringer ikke i tide og utide om det ikke er behov, men er det behov så svissj."*

Adept: *"Jeg føler meg litt uhøflig når jeg ikke ringer mentor når alt er greit, men..."*

Til vanlig, når det ikke er noe spesielt så har de ikke så mye kontakt. Adepten føler litt på det, at hun ikke tar kontakt når hun har det bra og ting går greit. På en annen side så er jo mentoren der for å hjelpe og støtte når det dukker opp ting som har med arbeid eller utdanning å gjøre. Et annet mentorpar fortalte at de forsøker å treffes en gang annenhver uke, men at de begge er travle, så innimellom blir møtene sjeldnere, men de holder hele tiden kontakt via e-post, SMS og telefon.

Mentorparene vi snakket med, som er sitert over, var av dem vi hadde gjort avtaler med allerede i starten av følgeforskningen i 2009. Disse parene ga inntrykk av å ha jevnlig kontakt og deltok også på nettverkstreff sammen. Blant mentorene vi intervjuet i siste fase av følgeforskningen var det en del nye mentorer, og flere av dem hadde ikke møtt eller bare møtt adepten noen få

ganger. Når det gjelder disse mentorrelasjonen er det enda for tidlig å kunne si hvor ofte de vil møtes og innhold i møtene, men det er verdt å merke seg at Likestillingssenteret oppfordrer til hyppigere kontakt i begynnelsen av relasjonen. Det kan derfor sees som et svakhetstegn for mentorrelasjonen at mange knapt har møttes de to-tre første månedene.

Det blir sagt i de første intervjuene vi gjorde med mentorparene, at det er adepten som er ansvarlig for å ta kontakt med mentoren, men mentorer som opplever at kontakten med adepten er sporadisk, sier at de av og til tar kontakt for å gi adepten et hint om at det kan være på tide med et nytt møte:

*Jeg sender ikke et forslag at jeg foreslår at vi møtes da og da, men har det gått lang tid så sender jeg en sms og spør "hvordan har du det". For å hinte om at vi kanskje skal møtes, si i fra om du vil det. Jeg har også tenkt at du har ansvaret, jeg skal ikke presse og det er opp til deg.*

Likestillingssenteret oppfordrer mentor og adept til å møtes, evt. snakkes minimum en gang i måneden. Østlandsforskning mener dette er en oppfordring som bør følges til det beste for mentorrelasjonen, men at det er relevant å vurdere hvorvidt adeptene alene skal ha ansvar for å ta kontakt. Det kan være at mentoren også bør kontakte adepten ved jevne mellomrom, om ikke annet for å si i fra at hun er der om adepten har behov for å snakke. Praksisen blant mentorene viser at noen allerede gjør det, og Likestillingssenteret har de siste par årene oppfordret til delt ansvar mellom mentor og adept når det gjelder å opprettholde kontakten.

Det kan være mange årsaker til at adepten i perioder tar lite kontakt med mentoren. Årsaker som nevnes blant informantene vi har snakket med er at adepten "glemmer" det når de ikke har behov for hjelp og støtte til studie- og eller jobbsøking, eller at adeptene har det travelt og at det kan oppleves som en stor jobb å komme seg til mentoren i en hektisk hverdag. Noen hindre som nevnes er at det kan være vanskelig å få barnepass og at adepten ikke har bil. Man kan også tenke seg at adeptene kan være redde for at de forstyrrer mentorene som de vet er travle og opptatte kvinner, om de ikke har noe relevant de vil snakke om. Likevel er tiden mellom nettverkssamlingene eller andre arrangement Likestillingssenteret organiserer, viktig slik at ikke mentorrelasjonen mister fokus (se Mathisen 2008). Kontinuitet i kontakten og å snakkes jevnlig vil være vel så viktig som den praktiske hjelpen adepten får i perioder hvor hun søker studier eller jobb. Imidlertid kan det være fare for at hyppig kontakt som ikke bare handler om konkrete forhold knyttet til studier og jobb, kan gjøre det problematisk å vite hvor man skal sette grensene mellom å være mentor og venninne. En mentor forklarer at hun har opplevd det problematisk å sette grenser for når mentorrelasjonen har gått over i å bli mer sosial enn hun i utgangspunktet tenkte seg. "Det er litt mer et vennskapsforhold enn jeg trodde det skulle bli". Hun etterlyser mer veiledning i forhold til dette, og foreslår at det bør være en samtale mellom Likestillingssenteret, mentor og adept, hvor slike forhold avklares.

## 5.6 Mentorsamlinger

I følge Likestillingssenteret er intensjonen med mentorsamlinger "å oppleve å være en del av et fellesskap hvor flere har samme mål og interesse" og spesielt, at mentorene får "påfyll i rollen som mentor og å utveksle erfaringer og drøfte felles utfordringer som oppstår" (Ree-Lindstad

2009). Mentorsamlingene har vært forsøkt holdt fire ganger i året på en kafé på Rudshøgda som ligger mellom Gjøvik og Hamar. Tidsrammen for møtene har vært på to timer. Likestillingssenteret gjennomførte selv en evaluering i 2007 der de fikk tilbakemelding om at mentorene ønsket mer faglig påfyll. Etter en spørreunde i 2008 viste det seg at mentorene likevel ikke ønsket hyppigere mentorsamlinger. Likestillingssenteret bestemte seg da for å fortsette på samme måte som før, men la vekt på å invitere dyktige fagpersoner til å holde foredrag for mentorene. Den gangen registrerte Likestillingssenteret at under halvparten av mentorene møtte opp på mentorsamlingene (Ree-Lindstad 2009).

I løpet av den perioden følgeevalueringen har fulgt "Velkommen inn" har det fortsatt vært liten oppslutning om mentorsamlinger fra mentorenes side. I 2010 ble to av fire mentorsamlinger avlyst fordi det ikke var nok mentorer som meldte seg på og i 2011 har det ennå ikke vært noen samlinger. På mentorsamlingen Østlandsforskning observerte i oktober 2010 deltok kun to mentorer. Temaet den gangen var "Kommunikasjon på glatt føre. Om den vanskelige kommunikasjonen". Dette var et tema som, i utgangspunktet, kunne bidra til en utvikling av mentorrollen og gjøre mentorene tryggere i sin kommunikasjon med adeptene. Østlandsforskning ga den gang tilbakemelding om at eksemplene foredragsholderen benyttet ikke var spesielt rettet mot målgruppen, men handlet om kommunikasjon i familien. Dette førte til at det var vanskelig for mentorene å relatere fagstoffet til sin rolle som mentor og det ble mer generell snakk om kommunikasjon med familiemedlemmer. Det bør også nevnes at temaet på nettverkstreffet ca en måned tidligere handlet om den gode samtalen. Med to såpass like temaer (og samme foredragsholder) kan det tenkes at mentorene prioriterte nettverkstreffet hvor de var sammen med adeptene. I intervjuene med mentorene har vi fått tilbakemelding om at det er nettopp tiden med adeptene som blir prioritert. Flere mentorer mente at det kunne bli for mye hvis de skal møte adepten en gang i måneden og i tillegg delta på to nettverkstreff og to mentorsamlinger hver vår og høst.

I og med at det har vært et mål i prosjekt å skape en fellesskapsfølelse mellom deltakerne gjennom nettverkstreff og mentorsamlinger, spurte vi mentorene om de selv følte seg som en del av et mentornettverk. En mentor sa at hun føler seg som en del av et nettverk i den forstand at hun kan støtte seg til prosjektledelsen og komme til dem hvis hun skulle behøve hjelp til noe, men ingen av mentorene Østlandsforskning har snakket med følte seg som en del av et nettverk av og for mentorer. Det viktigste for mentorene er relasjonen til adepten. En mentor sa: *Føler at det dreier seg veldig om adepten og meg. Jeg hadde ingen forventninger om et nettverk i den forstand.* En annen mentor fortalte at hun kjenner noen andre mentorer, men hun har ikke noe videre forhold til nettverket.

Flere av mentorene påpekte at det er deres eget ansvar å møte opp på mentorsamlingene for å bli kjent med de andre, men i travle perioder er det å få til møter med adepten det viktigste, og mentorsamlinger og nettverkstreff kan da bli nedprioritert. En mentor fortalte at hun ikke er sikker på om hun kunne tenke seg mer fellesskap mellom mentorene fordi det kommer an på hva målet for fellesskapet skal være, hun ser altså ikke helt behovet. Flere andre mentorer mente også at nettverket er til for adeptene og at de derfor ikke nødvendigvis har behov for egne samlinger bare for mentorer. Selv om det kan synes som at noen mentorer ikke ser behovet for



et fellesskap mellom mentorene, så uttrykker de likevel at de har behov for å utveksle erfaringer og kompetanse. En mentor sa:

*Men vi kunne kanskje hørt mer om erfaringene og blitt mer kjent med de andre. Hørt litt mer om hva folk driver med og sånne ting kanskje, mer snakking av de enkelte.*

Mentorene vi snakket med hadde mange innspill og ønsker om hva mentorsamlingene kan handle om. En mentor foreslo at et tema kunne være hvordan å formidle de norske sosiale kodene. En annen ønsker å få vite mer om hvordan de kan veilede adepten til utdanning. Å lære om veiledning er noe flere snakker om. Dette kan tyde på at mentorene har et behov for å samles, men at samlingene ikke alltid har vært godt nok tilpasset mentorenes ønsker. Som en mentor påpeker har adeptene svært forskjellige utgangspunkt, noe som gjør at mentorene støter på ulike utfordringer og derfor har forskjellige behov når det gjelder oppfølging, men generelt kan man si at det å få snakke sammen om erfaringene de har hatt som mentorer er noe de fleste ser at de har behov for.

## 5.7 Nettverkstreff

Intensjonen med nettverkstreffene er i følge Likestillingssenteret; "å utveksle erfaringer og bli kjent. Målet er å bygge opp om en fellesskapsidentitet og gi en opplevelse av tilhørighet. Nettverkstreffene skal gi motivasjon og innspill til både mentorene og adeptene" (Ree-Lindstad 2009). I 2010 ble tre av fire nettverkstreff gjennomført. Dette var første gangen man hadde sett seg nødt til å avlyse et nettverkstreff på grunn av for få påmeldte. Det samme har vært tilfelle i 2011. Det ble gjennomført ett nettverkstreff i løpet av våren, mens det første av to planlagte treff denne høsten er avlyst på grunn av for få påmeldte.

Nettverkstreffene blir arrangert på samme sted og med samme tidsramme som mentorsamlingene. Østlandsforskning har tidligere gitt tilbakemelding om at den lange avstanden det er å kjøre til samlingene tar mye tid og krever mye koordinering både for mentorer og adeptere. På grunn av koordinering med kjøring hender det at hvis den ene ikke kan, så reiser heller ikke den andre på treffene. Østlandsforskning har, på bakgrunn av intervjuene med mentorene, foreslått å legge nettverkstreffene til mentorparenes nærmiljø. Flere pekte på den geografiske avstanden mellom deltakerne som en vesentlig årsak til at det kan være vanskelig å få til en fellesskapsfølelse mellom deltakerne i nettverket. Et mentorpar fortalte at det ville være enklere for dem å delta på mentorsamlinger og nettverkstreff hvis disse hadde vært arrangert i deres nærmiljø. Dette tror de også vil gjøre det enklere å få til mer uformelle nettverk mellom deltakerne også utenom treffene som er arrangert av Likestillingssenteret. Slik det er nå gjør den lange avstanden at deltakerne ikke har noen naturlige møteplasser. Mentoren sa det slik:

*"Hvis du skal bli en del av et nettverk er forutsetningen at det er litt lokalt. Da får man hjelp til å få til mer uformelle nettverk. Det vil være lettere hvis man for eksempel møter noen som en kjenner igjen fra et nettverkstreff på butikken, å gå bort og slå av en prat. Det skjer ikke når deltakerne bor langt fra hverandre. Mentorene vil også utvide sine nettverk på denne måten."*

Noen av mentorene som har vært med i prosjektet over lang tid hadde mange tanker og kom med gode innspill når det gjaldt organiseringen av nettverkstreffene. En mentor fortalte at "*det er en "big commitment" å reise en time hver vei for å delta på nettverkstreff og da ønsker man jo å få noe igjen for det*". Hun foreslår derfor å ha færre treff, men med et godt program. Samtidig foreslår hun at det bør bli mer forpliktende å delta i mentornettverket for da blir det "*mer stimulerende for alle parter*". Disse tilbakemeldingene er forsøkt fulgt opp for nye mentorer og adepter i Oppland. Det ble gjennomført et nettverkstreff på Lillehammer med de nye deltakerne i april 2011, men for høsten 2011 er også disse mentorene og adeptene invitert til nettverkstreffene midt i mellom Hamar og Gjøvik/Lillehammer. Likestillingscenteret har erfaring med regionale treff (Hamar og Gjøvik) fra begynnelsen av prosjektet, men deres erfaring er at det var liten oppslutning og et sårbart deltakergrunnlag. Det er på bakgrunn av disse erfaringene at nettverkstreffene ble lagt "midt i mellom" slik praksisen er i dag, uten at det førte til økt oppslutning. Det kan tyde på at det er andre forhold som forklarer den lav oppslutning på nettverkstreff, og mentorsamlinger, for eksempel at det handler om tid og prioriteringer for aktive og opptatte kvinner.

Når det gjelder innholdet og hva nettverkstreffene skal dreie seg om, så er det ønskelig at fokuset er mer praktisk rettet og at man lar deltakerne bli bedre kjent med hverandre ved at de deltar mer aktivt på treffene. Et av mentorparene fortalte at noen av de som har holdt foredrag på nettverkstreffene har tenkt for lite på hvem det er de snakker for. Flere av foredragsholderne har brukt for vanskelige ord og uttrykk slik at mange av adeptene ikke har forstått hva de har snakket om. En mentor sa det slik:

*Hun brukte for mye metaforer for å pakke inn ting og øvelser som ikke var helt vellykket. Det ble litt avansert på en måte. Adepten fulgte opp med å si: Hvis du vil forteller noe til de kvinnene så er det sånn nyttig informasjon, hverdagsinformasjon. Litt mer hva du kan gjøre sånn og sånn. Hva du kan gjøre når du kommer (til Norge).*

Flere av adeptene vi snakket med var inne på noe av det samme. En adept fortalte hva hun kunne tenke seg;

*"For flere som er interessert i å finne jobb... så kanskje litt sånn... det har vært en gang om CV og hvordan du søker jobb, jeg husker det (...) men det var en gang som jeg husker og det trengs mer. Litt mer sånn nyttig kanskje. Å snakke med hverandre mer. Snakke med de andre som kommer, ikke bare å sitte og se på hverandre. Når det er pause så snakker alle bare med folk som de kjenner. Russiske jenter med russiske jenter og... det er sånne grupperinger hver gang og det er litt dårlig... fordi du aldri kommer til å bli kjent med andre".*

Adepten er opptatt av nettverkstreffet som en sosial arena der hun kan bli kjent med andre, men hun opplever at det blir for liten tid til det på nettverkstreffene. Det kan også se ut til at det har vært litt for lite fokus på å legge til rette for at deltakerne skal bli godt kjent med hverandre. For at deltakerne skal ta en mer aktiv del i nettverkstreffene er det viktig at de blir trygge på hverandre og ikke er redde for å snakke åpent i de andres påhør. En mentor forteller hva hun tror det kan være viktig å fokusere på;

*”Litt mer pratetrening kanskje. Å lære å snakke i forsamlinger kan være nyttig uansett. Sånne ting. Kunne kanskje vært mer av praktiske øvelser der man har litt bevegelse og prating i stedet for å bare sitte og høre på. Mer ”å gjøre”.*

En mentor sier at det virker som at det er en diskrepans mellom bestillingen (at det skal handle om å få innvandrerkvinner ut i jobb) og det som skjer i praksis fordi det ikke virker som at Likestillingscenteret har vært så opptatt av dette på samlingene. Samtidig sier hun at dette også kommer an på adeptene. De må melde fra om sine behov og hva de trenger hjelp til. Erfaringsmessig, sier hun, har ikke jobb vært det som har vært det viktigste for adeptene.

## **5.8 Prosjektledelsens oppfølging av mentorrelasjonene**

Mentorrelasjonene blir foruten nettverkstreffene og andre samlinger, fulgt opp gjennom jevnlig telefonrunder og e-post.

Mentorene som har jevnlig kontakt med sin adept og som opplever at mentorrelasjonen fungerer godt gir tilbakemelding om at de får nok oppfølging fra prosjektledelsen. Enkelte synes til og med at det kan bli for mange e-poster fra prosjektledelsen, da dette kan gjøre at mentorrollen kan føles som en jobb. Noen mentorer opplever at adepten enten ikke tar kontakt, eller at adepten ikke viser interesse for å komme ut i jobb. Disse mentorene ønsker at prosjektledelsen følger opp adeptene tettere. En mentor sa at hun synes at Likestillingscenteret kunne hjulpet adeptene med å definere hva de vil. Måten de kan gjøre det på er ved å ha et oppfølgingsintervju etter at den første ”bli kjent fasen” er over. Dette må være et intervju enten ansikt til ansikt eller via telefon og ikke skriftlig i og med at mange adepter ikke skriver så godt norsk, sier hun. Prosjektlederen erfarer imidlertid at det til tider er vanskelig å få tak i eller svar fra adeptene for en tettere oppfølging. Mentorene får hun tak i, men i stor grad sier de at alt går greit når de blir spurt om hvordan det går med mentorrelasjonen. Noen av mentorene forteller likevel at de ønsker en tettere oppfølging fra prosjektledelsen:

*Det kunne ha vært enda flere spørsmål fra prosjektleder, f. eks en mail to ganger i måneden med spørsmål om hvordan går det? er det noe jeg kan hjelpe deg med? Noe mer veiledning fra henne. I det siste er det jeg som har tatt kontakt, og får alltid svar.*

Det fremkommer imidlertid av dette sitatet at når det er noe utfordrende og vanskelig i relasjonen så er alltid prosjektledelsen behjelpelige som diskusjonspartner eller en som bistår for å løse det. Det kan være vanskelig å finne en balansegang mellom hvor ofte og på hvilke måter mentorrelasjonene skal følges opp. Det kan derfor være en idé å forhøre seg med de enkelte mentorene om i hvor stor grad de ønsker og har behov for å bli fulgt opp. En mentor som ser sin adept annen hver måned vil ha behov for en annen form for oppfølging enn en mentor som snakker med sin adept hver uke.

## 5.9 Tilbakemeldinger i andre fase

Ved andre underveisrapportering ble det gitt tilbakemelding om at det er viktig med tett oppfølging av mentorparet rett etter matching, da det ble sagt at adepter som opplever det som at mentorrelasjonen ikke fungerer slutter å ta kontakt. Mentorparene etterlyste mer arbeidsrettet fokus på nettverkstreffe og at deltakerne burde få en mer aktiv rolle. I tillegg var de opptatt av å minske avstanden mellom deltakerne ved å foreslå å legge nettverkstreff og mentorsamlinger til deltakernes nærmiljø. Prosjektledelsen valgte i første omgang å prøve ut ett lokalt nettverkstreff på Lillehammer.

Det etterlyses fortsatt klarere rammer for hva mentorordningen skal inneholde. Blant annet foreslås det tydeligere retningslinjer for hvordan en kan bistå med blant annet veiledning til utdanningsvalg, mer veiledning i forhold til hvordan en som mentor skal hjelpe til med ulike private forhold og hva som er greit/ikke greit å gjøre i forhold til å stille krav til adepten om å ta kontakt og være aktiv. Mentorene etterlyser større krav til forpliktelse hos adeptene, da mange av de nyeste mentorene opplever at de ikke får utført mentorrollen slik de hadde sett for seg, enten fordi adepten ikke tar kontakt, eller fordi adepten ikke er så interessert i å komme ut i jobb. Da blir det vanskelig for mentoren å oppfylle mentornettverkets intensjon. Flere etterlyser det å gjøre nettverket litt ”strammere”. I dette ligger en strengere praksis knyttet til rekruttering, og forpliktelser i forhold til samarbeidsavtalen og samarbeidsplanen som blir satt opp mellom mentor og adept.

## 6 Resultater og måloppnåelse

I den siste fasen har fokuset vært på resultatene og hvorvidt mentornettverket "Velkommen inn" har nådd målet om å gjøre innvandrerkvinnene bedre rustet til å bli rekruttert inn i norsk arbeidsliv. Dette er gjort ved å se på Likestillingssenterets egne årsrapporter og rapporteringer til NAV FARVE. I tillegg har vi sett på hvilke kriterier som bør ligge til grunn for gode mentorrelasjoner, ut i fra mentorenes erfaringer.

### 6.1 Antall mentorpar og resultater etter endt relasjon

I sluttrapporten fra 2009 fremheves det under resultater at de fleste deltakerne i "Velkommen inn" har gode erfaringer og mener prosjektet har vært nyttig (Ree-Lindstad 2009). Imidlertid påpekes det at betydningen av å ha en mentor må sees i et langtidsperspektiv. Å komme ut i jobb kan være en lang vei å gå for adepten, og man kan ikke forvente at det skjer i løpet av et år for alle, men at mentorrelasjonen kan være et viktig skritt på veien mot en jobb.

Likestillingssenteret formidler i sine årsrapporter og i rapporteringen til NAV FARVE i den perioden følgeevalueringen har pågått, at adeptene blir styrket både faglig og personlig med støtte av en mentor. Det er imidlertid vanskelig å se hvorvidt og på hvilken måte adeptene er styrket til å møte arbeidslivet, men det er likevel viktige og relevante resultater fra prosjektet at den enkelte adept erfarer og opplever at mentoren har en slik betydning.

Når det gjelder om adeptene har oppnådd målet om å komme ut i arbeid som følge av deltakelse i mentornettverket, er det problematisk å måle av flere grunner. Som skrevet ovenfor, så er dette et arbeid som må ses i et langtidsperspektiv, i tillegg til at målet er lite konkretisert. Likestillingssenteret har imidlertid ført noe statistikk over antall inngåtte og avsluttede mentorpar og om hvor adeptene befinner seg når de avslutter mentorrelasjonen.

Ved inngangen av 2009 hadde prosjektet 18 mentorpar. Denne våren ble det ikke drevet rekrutteringsarbeid fordi det var usikkerhet rundt videre finansiering av "Velkommen inn", men to par ble etablert i januar - en adept som de først fant mentor til i 2009 og en adept som fikk ny mentor. Høsten 2009 var det igjen fokus på rekruttering og 16 adeptere og 9 mentorer ble intervjuet. 14 av adeptene ble tatt opp, mens de to siste ble vurdert å ha for lang vei å gå før de var klare for arbeidslivet. I 2009 var det på det meste 25 mentorpar. Åtte par ble etablert og sju mentorpar ble

avviklet i løpet av året. Av disse sju var fire i arbeid da mentorrelasjonen ble avsluttet, og en i utdanning.

I 2010 ble 13 adepter og fem mentorer intervjuet. To av adeptene trakk seg før de fikk mentor, ei var for syk til å være med og en fjerde adept fikk seg jobb og ønsket ikke en mentor. Det ble etablert til sammen 12 mentorpar dette året. 28 mentorpar har eksistert i løpet av 2010 og 14 ble avviklet i løpet av året. Fem av adeptene var ved avviklingen i arbeid, mens tre var under utdanning.

Så langt i 2011 (pr 01.10.2011) er åtte par etablert og seks er avviklet. To par kom aldri i gang pga. sykdom og en adept trakk seg. Til sammen så langt i 2011, har det vært 23 mentorpar.

For årene 2009 og 2010 ser vi at ca halvparten av adeptene var i utdanning eller arbeid når mentorparene ble avviklet. Imidlertid er det uvisst hvorvidt adepten alt var i studier eller arbeid før mentorparet ble etablert. Det er også uklart hva som legges "i arbeid" - er det fast jobb eller et lengre engasjement, eller kan det være ekstravakter på et sykehjem eller praksisplass gjennom NAV? Dette er forhold som burde vært registrert og definert for å få en helhetlig oversikt over adeptens situasjon etter avviklingen av mentorrelasjonen, og som hadde gjort det enklere å se om deltakelsen i "Velkommen inn" kan ha hatt betydning. Slik det er nå så vet vi ikke om de adeptene som har fått jobb ville fått jobb uansett. Vi vet heller ikke nøyaktig hva slags jobber de som er i jobb har fått og om dette i tilfelle er jobber i randsonen av arbeidslivet, slik vi har sett at ofte er de jobbene innvandrerkvinnene får. Dette er med andre ord ikke et tallmateriale som kan si oss så mye effekten av mentorrelasjonen for å komme ut i arbeid, men tallene forteller oss noe om omfanget av prosjektet og hvor mange adepter og mentorer som har vært og er involvert i "Velkommen inn". Flere intervjuer med adepter om deres opplevelse av betydningen av å ha en mentor, ville også vært nyttig for å få tak på hvorvidt mentornettverket har hatt effekt for den enkelte når det gjelder å komme ut i arbeid. Dette har imidlertid ikke vært en del av vårt mandat i denne følgeevalueringen.

## **6.2 Mentorenes erfaringer med veien fram til målet**

Selv om det har vært vanskelig å si noe om resultatene i "Velkommen inn" med tanke på hovedmålet, har mange adepter og mentorer gitt uttrykk for at de er fornøyd med mentornettverket og spesielt med sin mentorrelasjon. Slik vi ser det kan dette handle om at for mange er veien fram til målet og de sosiale relasjonene som bygges, like viktig, hvis ikke viktigere, enn det å komme ut i jobb.

Det ser ut til at mentorene forstår målet med mentornettverket i den retning at det handler om å hjelpe adeptene inn på arbeidsmarkedet gjennom å hjelpe dem å søke om å få godkjent utdanning, søke studier eller jobb, kontakt med NAV, eventuelle praksisjobber. Men når de snakker om sin rolle i forhold til adepten får mentorrollen en noe videre betydning. Når informantene forteller om hva de legger i det å være mentor sier de at det er å være en veileder i forhold til det norske samfunnet, være en støtte, venninne, "mor" og i det hele tatt det å stille opp på adeptens premisser. En mentor tror at det å være mentor er veldig forskjellig ut i fra situasjonen adepten

er i. Hvilke forventninger og behov adepten har, kan derfor være av betydning for hva mentorene legger i sin rolle overfor adepten.

Oppfatningene rundt måloppnåelsen om å "stå mest mulig rustet" til å bli rekruttert inn i arbeidslivet vil i stor grad være subjektive forståelser hos adeptene og mentorene. Dette er et langsiktig mål og det kan se ut til at noen av mentorrelasjonene heller fokuserer på ulike delmål som kan ha betydning på sikt for det overordnede målet, eller vektlegger det sosiale aspektet ved relasjonen i størst grad.

De fleste mentorrelasjonene har fokus på det å komme ut i jobb, i alle fall i begynnelsen av relasjonen. Noen jobber fokusert for dette gjennom hele perioden de har en adept, selv om det betyr at de går utover det ene året mentorrelasjonen er avtalt å vare:

*Når min mentorperiode er over er ikke mitt forhold til adepten over - så det kommer an på hvor mye tid vil jeg bruke på å fortsette å støtte henne om jeg vil fortsette med en ny adept. Det kommer an på hva har du plass til i ditt liv. Jeg vil ikke klare flere om gangen. Når hun får utdanning, ja om vi ser for oss et perspektiv på to-tre år. Da hun er ferdig utdannet og vi ikke lenger møtes for veiledning i forhold til å fylle ut papirer og sånne ting, da vil saken forandre seg.*

Denne mentoren ser sitt forhold til adepten i et lengre tidsperspektiv for å etterstrebe målet om å gjøre henne klar til å møte arbeidslivet. I denne perioden ønsker altså mentoren å ha fokuset på den ene adepten selv om det går utover det året de har avtalt at de skal være i en relasjon.

Andre opplever at det kan være vanskelig å ha fokus på jobb gjennom hele perioden og har vurdert det dit hen at det er viktigere for adepten å ha en sosial relasjon til henne og har derfor endret fokuset i relasjonen:

*Hvis det blir en barriere for å møtes så er det viktigere å bare møtes. Men det er en av grunnene til at jeg har etterlyst litt klarere rammer for jeg hadde jo inntrykk at det var et mer profesjonelt forhold i den forstand at det handler om å få adept mer integrert eller inn, ha fokus på arbeidslivet. Jeg har inntrykk av at vårt, og mange av de andres forhold, er mer sosiale.*

For noen mentorpar forsvinner fokuset på arbeid helt. Det kan være flere grunner til det; adeptene er godt i gang med studier eller i jobb og kjenner det norske systemet, mens andre adepters ikke har et ønske om eller har enda en lang vei for å komme inn på arbeidsmarkedet. I begge tilfeller kan mentoren likevel ha betydning, som en venn, en å snakke norsk med, en å spørre om norske forhold som man lurer på:

*Det er mange måter å bruke språket på. Vi har blitt venninner - går på kino, lager mat, hun vil lære å gå på ski, de skal være med på hytta, vi har lest en bok sammen, strikker. Hun vil lære hvordan en norsk jente er, hvordan være en mor.*

Å lære norsk språk og å bygge opp et nettverk er viktige delmål for adeptene. Ut fra sitatene ovenfor kan det se ut til at det er mål som nåes, selv om noen vil oppleve at dette går på bekostning av det overordnede målet om å komme ut i arbeid. På en annen side vil det å bli bedre i norsk språk og å bygge opp et nettverk, være viktige forutsetninger for å søke og komme seg inn

på arbeidsmarkedet på lang sikt. Med andre ord, dreier det seg her for noen, om et misforhold mellom hva mentor forventet at de skulle jobbe med i relasjonene, og hvordan relasjonene har utviklet seg. For andre er det mer samsvar i forventninger og praksis, selv om det ikke betyr at de jobber målrettet for å få adepten ut i arbeid. Da handler det ofte om at adept og mentor, tidlig i mentorrelasjonen, har avklart at det adepten er ute etter er ei venninne å finne på ting sammen med.



## 7 Gode mentorrelasjoner og neste steg

I dette siste kapitlet oppsummeres funnene fra evalueringen knyttet til kriterier for gode mentorrelasjoner. Gjennom følgeforskningen har vi samlet mentorenes erfaringer med det å være mentor og hvilke utfordringer de har møtt på i forbindelse med mentorrollen. Dette har gitt oss en forståelse av noen kriterier som bør ligge til grunn for å få til en god mentorrelasjon, noe som er viktig for å nå et hovedmål om å hjelpe adepten ut i arbeid. Til sist i kapitlet skisserer mulige nye veier for "Velkommen inn" på bakgrunn av det følgeevalueringen har vist.

### 7.1 Kriterier for gode mentorrelasjoner

Østlandsforskning ser at det er en tydelig sammenheng mellom tiltakene og resultatene i "Velkommen inn", og for hvordan mentorrelasjonene utarter seg. I oppsummeringen vil vi se på de ulike fasene ved etablering og gjennomføring av en mentorrelasjon, og hvilke kriterier som kan bidra til å gjøre mentorrelasjonen best mulig i henhold til å nå målet om å komme ut i arbeid eller studier.

#### *Faser og kriterier*

Det hele starter med rekrutteringen av adeptene. Likestillingssenteret har satt opp noen kriterier for hvem som kan bli adepter i nettverket, men disse er vage og det fremstår som at Likestillingssenteret ikke er konsekvente når det gjelder hvem som får være deltager. Det viser seg at adeptene som er med i "Velkommen inn" har svært forskjellig utgangspunkt. Noen trenger mye språktrening og har vanskeligheter med blant annet å få med seg hva som blir sagt av forelesere på nettverkstreff, mens andre kanskje allerede er i jobb når de starter i mentorordningen. Dette gjør adept-gruppen svært heterogen på mange områder, ikke bare når det gjelder hvor de kommer fra og utdannings- og yrkeserfaring. Dette gjør at det å være mentor i "Velkommen inn" vil oppleves som svært forskjellig og at mentorforløpet vil arte seg forskjellig ut i fra adeptenes premisser. Dette gjør igjen at mentorene vil oppleve å ha forskjellige behov i forhold til oppfølging fra prosjektledelsen. Ved rekrutteringen og for koblingen av mentor og adept er det vesentlig at:

- de kriterier som er satt for adeptene må etterfølges konsekvent
- mentor og adept har en nokså lik yrkes/utdanningsbakgrunn og i tillegg har like interesser
- forventningene og målene i mentornettverket formidles tydelig både overfor adept og mentorer i rekrutteringsfasen

Mange av mentorene vi har snakket med gir tilbakemelding om at de hadde ventet større engasjement fra sine adepter. Det er adepter som ikke vet hva de skal bruke mentoren til og for en del så handler dette mer om det å få venner, enn om å komme ut i jobb. Disse mentorene peker på at de kunne ønske at det ble mer forpliktende å delta i nettverket også for adeptene. Adeptene må vite hva de vil og hvordan de skal bruke mentoren som hjelp til å oppnå dette. Andre mentorer sier at de er ”som en mor” for sine adepter, noe som betyr at de tar på seg en rolle som går langt utover det de har forpliktet seg til ved å bli mentor. Dette har skapt et dilemma for noen mentorer fordi adepten kan ha store følelsesmessige behov. Hvor grensen skal gå i slike tilfeller har vært utfordrende og mentorene som har erfart dette, har etterlyst veiledning og hjelp fra prosjektledelsen. Prosjektledelsen har på ulike måter fulgt dette opp individuelt, men slik Østlandsforskning ser det er dette et forhold som bør være en del av en mer obligatorisk opplæring. Viktige kriterier ved oppfølging av mentorrelasjonene er:

- hva som skal være målet med mentorrelasjonen må være tydelig og avklart
- adeptene bør ha tenkt over hva de ønsker å få ut av mentorrelasjonen og tydeliggjøre det for sin mentor
- både mentor og adept må forplikte seg overfor hverandre til å sette av tid til å møtes. Har man ikke tid bør mentorrelasjonen avvikles, da vi har sett at enkelte mentorer opplever forvirring når adepten ikke tar kontakt.
- det er viktig med tett oppfølging fra prosjektledelsen etter kobling for å hjelpe mentor og adept til å finne ut om de passer sammen eller ikke

I følgeevalueringen kommer det frem at flere av mentorene ønsker kunnskap om hvordan være mentor, hva er mentoring som metode og opplæring i forhold til den gode samtalen og lytteteknikker. Flere mentorer uttrykker at temaene på mentorsamlingene ikke har vært relevante nok. De har ikke vært relatert til mentorrollen på en konkret og praktisk måte. Med tanke på at mentorene er aktive kvinner er det viktig og gjøre mentorsamlingene til arenaer for relevant kunnskapstilførsel og erfaringsutveksling. Dette er ekstra viktig om det fremdeles skal være like mange mentorsamlinger og nettverkstreff som i dag. Fire mentorsamlinger og fire nettverkstreff årlig, kan være i det meste laget å prioritere når mentorene er opptatte kvinner. Noen påpeker også at de derfor prioriterer nettverkssamlingene sammen med adeptene og andre møter med henne, enn å reise på mentorsamlinger. En annen måte å organisere dette på kan være å ha obligatoriske oppstartssamlinger for eksempel hvert halvår, altså et kurs med to-tre samlinger om våren og ett om høsten. Dette kan være samlinger mentor plikter seg til å delta på i løpet av det første halve året hun er mentor. Slike samlinger kan med fordel holdes lokalt for å sikre en større oppslutning om det ikke skal være pliktig å møte opp. Ut fra mentorenes ønsker er det viktig at mentornettverkets drivere sørger for

- relevant opplæring i mentoring som metode og individuell veiledning for det enkelte mentorpar
- at tiden det forventes at mentorene setter av til arbeidet står i overensstemmelse med at det er frivillig arbeid.

Når det gjelder nettverkstreff så fremmes det blant de informantene vi snakket med, et ønske om at innholdet på treffene kan være praktisk rettet og mer jobbrelatert, samt en større vektlegging av det sosiale og nettverksskapende. Det oppfordres av adepter og mentorer at det settes av tid

på nettverkstreffene til at deltagerne kan bli bedre kjent med hverandre. Oppsummert kan det se ut til at kriterier for gode nettverkstreff kan være:

- foredragene er praktisk rettet og jobberelatert
- treffene er mer deltakerstyrt og har fokus på samhandling mellom deltakerne

Lokaliseringen av mentorsamlinger og spesielt nettverkstreff, har vært et gjennomgående tema blant informantene gjennom følgeevalueringen. Likestillingssenteret har frem til nå ikke endret lokalisering av nettverkstreffene til Hamar, Gjøvik og Lillehammer, men mentorer og adepter er tydelig på det i sine tilbakemeldinger. Kortere reiseavstand til treffene vil i følge mentorene gjøre at flere møter opp. De ser også større fordelere ved å gjøre treffene mer lokale med tanke på å bygge opp egne sosiale nettverk. Det er lettere å avtale å møtes om man bor i samme by, enn om det er lang avstand. Et viktig kriterium for å skape uformelle nettverk mellom deltagerne utover treffene mentornettverket arrangerer er:

- geografisk nærhet mellom deltagerne og lokale treff. Imidlertid forutsetter det at deltagerne møter opp, noe Likestillingssenteret har erfaring med at deltagerne ikke nødvendigvis gjør til tross for lokale treff.

Likestillingssenteret har utarbeidet flere gode verktøy med fokus på hvordan adepten kan få kjennskap til og innpass på det norske arbeidsmarkedet. Det gjelder særlig mentorhjulet. Også samarbeidsavtalen er et godt utgangspunkt for en god mentorrelasjon, om den følges opp. Verktøyene sammen med nettverkstreff og mentorsamlinger, og kriteriene for deltagelse og kobling danner grunnlaget for gode mentorrelasjoner. Det er med andre ord viktig for å skape en god mentorrelasjon å utarbeide:

- konkrete verktøy som f.eks. avtaler, presisering av forventninger og mål for den enkelte mentorrelasjon, temaforlag for samtaler og mentorhjul som redegjør for de ulike fasene i relasjon

Utarbeidelse av verktøy indikerer et strukturelt mentornettverk som er formelt organisert og jobber frem mot bestemte mål. Imidlertid synes praksisen å ha et mer uformelt og løst preg uten et tydelig fokus på målene. Dette viser seg hele veien fra rekruttering av adepter og til avtalene adept og mentor gjør seg imellom. I tillegg er det for lite fokus på "å være" og "å gjøre" kompetansen til mentorene, samt at temaene og organiseringen av nettverkstreffene og mentorsamlingene ikke oppleves så relevante for det relasjonene skal jobbe mot. Dette har i sin tur konsekvenser for resultatet når det gjelder hvor mange av adeptene som ved mentorrelasjonens slutt er på vei til eller i studier eller arbeid. For å holde fokuset gjennom hele mentorrelasjonen vil det derfor være viktig å:

- sette tydelige grenser for hva mentorrelasjonen innebærer og når den skal avvikles. Om mentor og adept ønsker å fortsette vennskapet er det fint, men det å avslutte er med på å avgrense hva mentorrollen skal innebære og når man går over til eventuelt vennskapsforhold.

### *Oppsummering*

Østlandsforskning ser den største utfordringen mentornettverket står ovenfor som å definere målgruppen, og å tilpasse tiltakene i ordningen til en tydelig avgrenset målgruppe. I tillegg til at

dette vil forenkle oppfølgingen av både mentorer og adepter, er dette også viktig i forhold til at det i den siste tiden har kommet flere mentornettverk med en nokså lik målgruppe. Bare i Hedmark og Oppland er det for tiden tre mentornettverk som har målgruppen: innvandrerkvinner (og -menn) som vil ut på det norske arbeidsmarkedet. Dette er i tillegg til "Velkommen inn", Hamarregionen Utvikling (HrU) sitt nettverk "Næringsliv som motor for inkludering" og NHOs nettverk "Global future".

HrUs nettverk har som mål "å gjøre det lettere for arbeidsgivere å rekruttere innvandrere. Målgruppen er godt kvalifiserte mennesker fra land utenfor Skandinavia som sliter med å komme inn på arbeidsmarkedet og næringslivet". NHOs målsetning og målgruppe er: "Talentmobilisering av høyt utdannede kvinner og menn med flerkulturell bakgrunn og gode norskkunnskaper til sentrale stillinger, lederstillinger og styreverv". Som en kan se er målene og målgruppene nokså sammenfallende med Likestillingssenterets mål, og Østlandsforskning er kjent med at flere av adeptene i "Velkommen inn" også er deltakere og har mentor, i ett eller begge de to andre mentorordningene i regionen. Dette reiser spørsmål om disse nettverkene konkurrerer om de samme adeptene og mentorene, og i så fall, hvor hensiktsmessig er det?

## 7.2 Veien videre

Østlandsforskning ser på bakgrunn av følgeevalueringen og konkurransen om adepter og mentorer i regionen, for seg flere mulige veier for "Velkommen inn" i fremtiden.

### 1. Et mer formelt og forpliktende nettverk

Likestillingssenteret har gjennom flere år opparbeidet seg kompetanse om etablering og drifting av mentornettverk. De har også utviklet verktøy som danner grunnlag for gode mentorrelasjoner. Likevel viser følgeevalueringen at det er noen grep som bør tas i mentornettverket, om målsetningen fortsatt skal være å bidra til at "Kvinner med innvandrerbakgrunn skal stå best mulig rustet til å bli rekruttert inn i norsk arbeidsliv", jf. kapitlet om kriterier for gode mentorrelasjoner. Dette er justeringer som Østlandsforskning mener vil stramme inn og formalisere nettverket i større grad, og som det er grunn til å tro at igjen vil føre til økt måloppnåelse.

### 2. Justere målsetningene

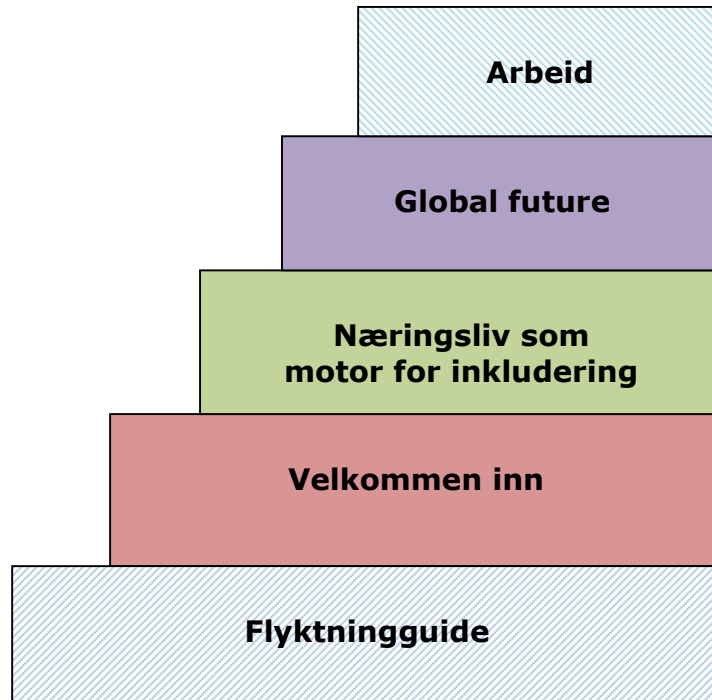
En annen vei "Velkommen inn" kan velge er å justere målsetningene i tråd med hvordan praksisen i nettverket er i dag; et kulturelt og sosialt mentornettverk. Dette er en praksis som mange adepter og mentorer uttrykker tilfredshet med, og som samsvarer med deres forventninger og mål med å delta i "Velkommen inn". Adeptgruppen er en mangfoldig gruppe med ulike erfaringer og kulturell bakgrunn. Hvordan innvandrerkvinnene ser seg selv og sin plass i familien, i lokalsamfunnet og i samfunnet, varierer mellom kulturer og land. Det kan bety at adeptenes motivasjon for og forventninger til å delta i et mentornettverk ikke nødvendigvis er sammenfallende med den overordnede målsetningen i "Velkommen inn" slik den står i dag. Det sosiale og kulturelle som å treffe nye mennesker, lære seg norsk språk og lære om norsk kultur, kan være det mange adepter ønsker og har som sine målsetninger. Det kan tenkes at det å skape et nettverk med norske kvinner dreier seg like mye om å skape et sosialt knutepunkt i det norske

samfunnet. For de adeptene som har kommet lengre på veien mot og har et ønske om å komme ut i arbeid, kan "Velkommen inn" være første trinn på veien mot arbeidsmarkedet.

### **3. Et mulig samarbeid**

Sett i sammenheng med at det er flere lignede nettverk som drives i samme region, er å inngå et samarbeid med de to andre nettverkene. Praksisen i "Velkommen inn" kan tyde på at det er et behov for et sosialt og mer uformelt nettverk som ikke har et sterkt fokus på å komme ut i arbeidslivet. Det kan tenkes ut en modell - en trapp - hvor "Velkommen inn" er det første trinnet, men har en bredere målsetning om å være et nettverk for innvandrerkvinner, hvor det er større fokus på arenaer for å lære språk, lære om hverandres kulturer og norske forhold, og å bygge nettverk med nordmenn og andre innvandrerkvinner. En slik utforming ligger nærme praksisen i "Velkommen inn" slik den er i dag. Det neste trinnet i "nettverkstrappa" kan være nettverket til HrU. Dette nettverket retter seg riktignok mot både kvinner og menn med innvandrerbakgrunn, men det er mulig å tenke seg "Velkommen inn" som et springbrett for kvinner, eller åpne det for menn.. HrUs nettverk er nært knyttet opp mot arbeidsgivere og rekrutterer innvandrere som står på steget ut i arbeidsmarkedet. NHOs nettverk er rettet mot høyt utdannede innvandrere som skal rekrutteres til sentrale stillinger og som ledere. Det vil være siste trinnet på trappen før arbeid.

Nettverkene som etter hvert spisser seg mot arbeidsmarkedet og lederstillinger, bygger alle på et fundament som for eksempel Røde Kors Flyktningguide representerer. Flyktningguidenes oppgave er i følge Røde Kors hjemmeside, å "orientere en flyktning om samfunnet han eller hun har bosatt seg i. Du fungerer som et bindeledd til lokalmiljøet slik at integreringen går smidigere". En slik orientering i lokalsamfunnet og generelt om Norge, vil være en forutsetning for innvandrere før de kan orientere seg mot arbeidsmarkedet og arbeidslivet, eksempelvis gjennom ulike nettverk hvor forberedelser på veien mot arbeid eller å komme ut i arbeid er målene (se figur 2).



**Figur 2. Tenkt nettverksmodell**

Dette er kun skissert som en mulig modell uten at Østlandsforskning har vært i kontakt med de andre nettverkene. Skulle dette være en modell det er interesse for, vil det kreve en godt forankret og systematisk prosess med de involverte parter om organisering, målgrupper og tiltak for hver av mentorordningene.

## Referanser

Clutterbuck, D and G, Lane (red.) (2004): *The situational mentor. An international review of competences and capabilities in mentoring*. England: Gower Publishing Limited

Drange, I. (2009): kapittel 10: Sysselsatt eller tilsidesatt? Heltidstilpasning blant høyt utdannede minoritetskvinner i *Integrert? Innvandrere og barn av innvandrere i utdanning og arbeidsliv* Birkelund, G. E og A. Mastekaasa (red.) Oslo: Abstrakt forlag

Henriksen, K. (2010a): *Levekår og kjønnsforskjeller blant innvandrere fra ti ulike land*, Rapport 6/2010, Statistisk sentralbyrå. [http://www.ssb.no/00/02/rapp\\_201006/](http://www.ssb.no/00/02/rapp_201006/)

IMDi- rapport 3-2007. *Kvinner og arbeid – utfordringer for kvinner med innvandrerbakgrunn*. Oslo

Kavli, H.C. og M. Nadim (2009): *Familiepraksis og likestilling i innvandrede familier*, Fafo-rapport 2009:39

Mathisen, P. (2008): *Mentor. Om mentoring i teori og praksis*, Bergen: Fagbokforlaget

OECD -Rapport (2009). Labor marked integration in Norway - The labor marked integration of immigrants and their children in Norway

Sollund, R. (2006): ”Kapittel 3: Innvandrerkvinner i norsk arbeidsliv, inkludert eller marginalisert?” i *Inkluderende arbeidsliv? Erfaringer og strategier* (red.) Torild Hammer og Einar Øverbye. Oslo: Gyldendal Akademisk

## Internett

Hentet 26.09.11: <http://www.ssb.no/emner/06/01/innvregsys/tab-2011-06-28-09.html>  
<http://www.ssb.no/emner/06/01/innvregsys/index.html>





**Følgeevaluering av "Velkommen inn"  
Sluttnotat.**

"Velkommen inn" er et mentornettverk for innvandrerkvinner som ønsker seg ut på det norske arbeidsmarkedet. Østlandsforskning har fulgt prosjektet i to år og følgeevalueringen har en kvalitativ tilnærming med en kombinasjon av observasjon mentorrelasjoner og ulike samlinger, og intervjuer med mentorer og prosjektledelsen. I tillegg til å dokumentere prosjektet og beskrive prosesser underveis, har Østlandsforskning gjennom følgeevalueringen hatt fokus på noen sentrale forskningstema som har betydning for mentorrollen og mentoring som metode. Temaene har vært 1) intensjon og forventninger, 2) tiltak og prosesser, og 3) resultater og effekter.

**Rapport nr.: 15/2011**  
**ISSN nr: 0808-4653**