

**Mathilde Bjørnset og
Marianne Takvam Kindt
På rett hylle?
Mentoring som en vei
inn i arbeidslivet**

En undersøkelse av IMDis
mentor- og traineeordning

Mathilde Bjørnset og Marianne Takvam Kindt

På rett hylle?

Mentoring som en vei inn i arbeidslivet

En undersøkelse av IMDis mentor- og traineeordning

Fafo-rapport 2019:31

Fafo-rapport 2019:31

© Fafo 2019

ISBN 978-82-324-0531-2

ISSN 2387-6859

Omslag: Fafos Informasjonsavdeling

Innhold

Forord	5
Sammendrag	7
1 Innledning	9
Problemstillinger	10
Mentoring og IMDis mentor- og traineeordning	10
Frivillighet, tillit og nettverk	11
Rekrutteringens kritiske faktorer	11
Gangen i rapporten	13
2 Data og metode	15
Spørreundersøkelse til tidligere deltakere på mentorprogram	15
Intervjuer med programledere og dokumentgjennomgang	16
Følgestudie av fire pågående mentorprogrammer	17
Metodiske utfordringer	18
3 Bakgrunn: de ulike mentorprogrammene	21
Hva er målsettingen?	21
Hvem er menteene?	22
Hvem er mentorene?	24
Hvordan er mentorprogrammene strukturert?	25
Hvordan kan vi evaluere måloppnåelse?	26
Oppsummering	28
4 Menteenes formelle og uformelle kompetanse	29
Formell kompetanse – identifisere kompetansegap	30
<i>Ulike utgangspunkter krever tilpasset programinnhold</i>	31
<i>Samarbeid med eksterne kompetansebedrifter</i>	32
<i>Kvalifisering gjennom utdanning</i>	33
<i>Jobbtrening i bedrift</i>	34
Uformell kompetanse	35
Språk – mellom formell og uformell kompetanse	37
Oppsummering	39
5 Signalisering av formell og uformell kompetanse	41
Formell kompetanse på CV og jobbsøknad	42
Uformell kompetanse på jobbintervju	43
Knytte nettverk	44
Tillit som forutsetning	47
Kan og skal tverrkulturell kompetanse signaliseres?	48
Oppsummering	50
6 Arbeidsgivers vurdering: mentorprogram og mangfold	53
Mentor – frivillig eller representant for sitt arbeidssted?	54
Ringer i vannet: tillit relasjon for relasjon	55
Hvorfor ikke flere er i jobb: Menteers kompetanse er fortsatt det viktigste	57
Kan mentorprogrammer føre til mindre tillit hos mentor?	57
Overføringsverdi til staten	58
Oppsummering	59

7 Måloppnåelse og suksesskriterier	61
Måloppnåelse i fire mentorprogrammer.....	61
Suksesskriterium: Rekruttering av mentor og mentee	64
Suksesskriterium: Matching av mentor og mentee	66
Suksesskriterium: Opplæring i mentor- og menteerollen.....	67
Suksesskriterium: Fellessamlinger.....	69
Ulike velferdsinstitusjoner – ulike mål?	70
Oppsummering	71
8 Avslutning	73
Mentorprogrammernes bidrag til de tre kritiske faktorene.....	73
Uklare mål?	74
Valg av deltakere.....	75
Mentoring – mainstreaming eller mangfold?.....	76
Litteratur	78

Forord

Denne rapporten er skrevet på oppdrag fra Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi). Arbeidet med rapporten har startet i 2018, og oppdraget besto i å både undersøke mentor- og traineeprogrammer som har fått støtte fra IMDi tidligere, samt og følge fire pågående mentorprogrammer. Først og fremst vil vi rette en stor takk til deltakerne i disse fire programmene, og lederen av dem, for at de har tatt seg tid til å bli intervjuet på flere ulike tidspunkt, og på denne måten bidratt til verdifulle data.

November 2019, Fafo
Marianne Takvam Kindt

Sammendrag

Denne rapporten er en evaluering av ordningen der mentor- eller traineeprogram for målgruppen «personer med innvandrerbakgrunn» kan søke delfinansiering fra IMDi. Det overordnede spørsmålet som stilles i denne evalueringen er hvorvidt denne ordningen er et egnet virkemiddel for å nå målsettingen om «å øke sysselsettingen av innvandrere», og om dette i neste omgang kan bidra til å fremme mangfold i arbeidslivet. Datagrunnlaget for rapporten er sammensatt, og er basert på en spørreundersøkelse til tidligere deltakere på mentorprogram, intervjuer med programledere og gjennomgang av rapporter, samt at vi har fulgt fire pågående mentorprogram. Prosjektet skal besvare to hovedproblemstillinger, med en serie underspørsmål:

- 1 Øker deltakelse i mentor- eller traineeprogrammer sannsynligheten for å få jobb?
 - Hva er de kritiske faktorene som må være til stede for suksess?
 - I hvilken grad er dette betingelser som lar seg overføre til andre statlige virksomheter?
 - Hva kjennetegner programmer med god måloppnåelse? Har programmene bidratt til å oppfylle tilskuddsordningens målsetting?
- 2 Hvilke konsekvenser har mentorprogrammer for virksomhetene?
 - Fører mentorordningene til at virksomheter ansetter på en annen måte enn tidligere?
 - Leder dette til økt mangfold?

Nøkkelen i en vellykket ansettelsesprosess er en god matching mellom jobbsøkere med visse kvalifikasjoner og arbeidsgivere med behov for arbeidskraft. Matchingen mellom arbeidssøkere og arbeidsgivere kan deles inn i tre tett sammenvevde faktorer, som vi har organisert denne evalueringen rundt. De tre faktorene er (1) kompetanse, (2) signalisering, og (3) arbeidsgivernes vurderinger. Hver av dem er kritiske i betydningen av at de er nødvendige, samtidig som de ikke er tilstrekkelige alene.

Våre analyser peker på noen viktige forutsetninger for at mentorprogrammet skal å øke deltagerne (1) kompetanse. Det viktigste er at mentorprogrammet klarer å identifisere hva det reelle kompetansesgapet hos deltagerne faktisk er. For å klare det har vi pekt på viktigheten av å rekruttere faglig egnede mentorer. Videre har vi vist at dersom formell kompetanse skal heves må deltagerne tilbys et innhold som oppleves både som noe de trenger, og på et nivå som er tilpasset deres tidligere kompetanse. Den uformelle kompetansen virker å heves best gjennom ansikt-til-ansikt møter, som også er mentorprogrammets hovedmetode.

Vi har videre løftet opp viktigheten av å kunne (2) signalisere kompetanse på en troverdig måte til arbeidsgivere, i en jobbsøkersammenheng. Dette legger grunnlag for gjensidig tillit. Vi har pekt på at mentorprogrammene innretter seg mot dette på tre forskjellige måter: formell kompetanse på CV og i søknadsskriving, uformell kompetanse ved jobbintervjuprepping og ved å knytte nettverk, slik at en får signalisert dette til de riktige personene. Vi har også sett eksempler på hvordan noen mentorprogram vektlegger styrker ved tverrkulturell kompetanse.

Til sist har vi sett på arbeidsgiveres (3) vurdering av arbeidssøkere, og hvordan mentorprogrammer kan spille inn på dette. Når det gjelder rekruttering og nettverk, er det ingen tvil om at mentorene kan være avgjørende døråpnere. Samtidig er det ikke slik at mentorene er noen ambassadør eller representant for et arbeidssted, tvert om. Det er rimelig å anta at disse mentorene tar erfaringene med seg i sitt videre arbeid, samtidig som det er liten direkte overføringsverdi. At møter ansikt til ansikt kan være av stor verdi for begge parter, er også rimelig å anta.

I tillegg til at vi har identifisert hva som skal til for at mentorprogrammet klarer å bidra til å gjøre det lettere for menteen å nå opp i rekrutteringsprosessen i de tre kritiske fasene, har vi også funnet at programmene har noen mer overordnede felles utfordringer. Vi har vist at det er utfordrende å holde måloppnåelsen i de fire mentorprogrammene opp mot hverandre, for å si noe om hvor vellykkede de ulike er for deltakerne. Dette fordi programmene har ulike målsettinger, og fordi det er ulikt hvor konkrete disse er. Dermed er det også svært ulikt hvordan programmene selv har rapportert måloppnåelse, og hvor konkrete svar de kan gi på spørsmål om relevant jobb og hvorvidt deltakelse har hjulpet med dette. Vi ser det også som en utfordring at flere programmer har uklare forventninger og oppgavebeskrivelser til mentorer, der de blant annet mangler retningslinjer for hva mentorrollen innebærer. Det er også svært ulik praksis i de ulike programmene rundt hvor ofte mentorparrene møtes, der noen møtes ofte og andre nesten ikke har møtt sin mentor. En tydeligere struktur rundt dette kunne vært en fordel, i tillegg til en programleder som følger opp parrene tett. Vi har trukket frem fire suksessfaktorer vi har identifisert, nemlig hvordan en god prosess rundt utvelgelse av deltakere, matching mellom mentor og mentee, opplæring av deltakere i deres roller i forkant av programstart og fellessamlinger, er viktige momenter for et mest mulig vellykket mentorprogram. På denne måten kan et mentorprogram sørge for at sine deltakere kommer «på rett hylle».

1 Innledning

Temaet i denne rapporten er IMDIs mentor- og traineeprogram. Dette er en ordning der mentor- eller traineeprogrammer for målgruppen «personer med innvandrerbakgrunn» kan søke delfinansiering gjennom IMDi. Det overordnede spørsmålet som stilles i denne evalueringen, er hvorvidt denne ordningen er et egnet virkemiddel for å nå målsettingen om «å øke sysselsettingen av innvandrere», og om dette i neste omgang kan bidra til å fremme mangfold i arbeidslivet. Kjernen i IMDIs program er matching av par – én «mentor» og én «mentee». Mentoren stiller opp frivillig og er valgt i kraft av at han eller hun har arbeidserfaring, kompetanse og nettverk på et avgrenset område, som den aktuelle menteen mangler og kan ha nytte av for å komme i jobb.

Studiens bakteppe er eksisterende forskning som dokumenterer at sysselsettingen blant innvandrere er lavere enn i majoritetsbefolkningen. Ifølge Statistisk sentralbyrå var 69 prosent av befolkningen i arbeid i 2018, mot 66 prosent av innvandrerbefolkningen, en forskjell som er betydelig større om en ser på utvalgte landgrupper.¹ I utgangspunktet er det derfor nærliggende å se ordningen som et sysselsettingstiltak. Å få folk inn i arbeidslivet er også en sentral del av målsettingen, men ambisjonen strekker seg lenger. Programmet skal både fasilitere at menteen kommer nærmere å få en jobb, og at vedkommende kommer «på rett hylle», i betydningen at jobben er i henhold til den kompetansen han eller hun besitter.

Det finnes to hovedtyper forklaringer på forskjellene i sysselsetting mellom majoriteter og minoriteter. I den ene settes søkelyset på *arbeidsgiverne*, mens en i den andre tematiserer *arbeidssøkernes* situasjon. Studier av den førstnevnte typen tar gjerne utgangspunkt i strukturelle forhold i arbeidsmarkedet, herunder barrierer knyttet til negative holdninger, risikovurderinger, usikkerhet og diskriminerende praksiser blant arbeidsgiverne. Studier av den andre typen forklaringer fokuserer i stedet på innvandrerens formelle og uformelle kompetanse, tilgangen på kvalifikasjonsprogrammer, adgangen til relevante nettverk samt den opplevelsen minoriteter har i møte med det norske arbeidsmarkedet.

I denne rapporten vil vi tematisere begge forklaringstypene og analysere IMDIs mentor- og traineeprogram i et arbeidssøker- og et arbeidsgiverperspektiv. Konkret skal vi se på fire programmer som har mottatt tilskudd fra IMDi i 2018-2019. De fire programmene vi har fulgt, er varierte, men har til felles at de er rettet mot innvandrere med relativt høy kompetanse innenfor sitt felt, enten fra hjemlandet eller fra Norge. Det sistnevnte er relevant i lys av endringer som nylig har skjedd i IMDIs tilskuddsregime, som fra og med 2019 har spisset ordningen mot innvandrere med høy formell kompetanse. Da IMDi etablerte mentor- og traineeprogrammet i 2014, var ordningen bred med hensyn til innretning og målgrupper.

Vi har også undersøkt programmer som tidligere har fått støtte fra IMDi, i perioden 2014–2017. Vi har forsøkt å få grep om hvordan deltakerne selv mente det fungerte å

¹ For eksempel var kun 52 prosent av mennene og 42 prosent av kvinnene med bakgrunn i et afrikansk land sysselsatt i 2018. Statistisk sentralbyrå (2018) <https://www.ssb.no/innvandring-og-innvandrere/faktaside/innvandring>

delta på disse, for å bruke dette som en bakgrunn i diskusjonen rundt suksesskriterium for de ulike mentor- og traineeprogrammene.

Problemstillinger

Prosjektet skal besvare to hovedproblemstillinger, med en serie underspørsmål:

- 1 Øker deltakelse i mentor- eller traineeprogrammer sannsynligheten for å få jobb?
 - Hva er de kritiske faktorene som må være til stede for suksess?
 - I hvilken grad er dette betingelser som lar seg overføre til andre statlige virksomheter?
 - Hva kjennetegner programmer med god måloppnåelse? Har programmene bidratt til å oppfylle tilskuddsordningens målsetting?
- 2 Hvilke konsekvenser har mentorprogrammer for virksomhetene?
 - Fører mentorordningene til at virksomheter ansetter på en annen måte enn tidligere?
 - Leder dette til økt mangfold?

Mentoring og IMDis mentor- og traineordnung

IMDI har hatt en trainee- og mentorordning siden 2014, der de delfinansierer slike programmer. Hovedmålsettingen er, som allerede presentert, å fasilitere koblingen mellom en arbeidssøker med en gitt kompetanse og en arbeidsgiver som søker denne kompetansen. På den måten skal ordningen bidra til at flere kommer i en jobb hvor de får brukt egen kompetanse.

I IMDis omtale av «mentoring» vises det til Likestillingscenteret, som presenterer en type definisjon:

«Grunnpilaren i mentoring er dialog mellom to personer; en mentor og en adept². Det overordnede målet er læring og utvikling. Ved å dele kunnskap og erfaringer, vil nye perspektiver oppstå og alternative løsninger fremstå som reelle. Deltagerne vil også få økt bevissthet om egne ønsker og ressurser og få flere til å utnytte sitt potensiale.»³

Mentoren skal være en erfaren person med både relevant kompetanse og nettverk, mens menteen er en person som trenger råd og nettverk. Hovedaktiviteten er uformelle møter ansikt til ansikt mellom mentee og mentor, der mentee får veiledning og råd. I tillegg har de fleste programmene som har fått støtte fra IMDi, organisert fellessamlinger både for menteer og mentorer, der ulike temaer diskuteres og formidles. Alle programmer har en programleder – som leder programmet, bestemmer innholdet og fasiliterer møtene mellom mentor og mentee.

Mentoring skiller seg fra et typisk arbeidsmarkedstiltak på flere måter. For det første er mentoring avgrenset til de to, mentoren og menteen. På den måten skiller ordningen seg fra et kurs eller et seminar, hvor det er én kursholder og en gruppe av studenter som tilføres bestemte typer kvalifikasjoner eller praksiser. For det andre deltar mentor som frivillig. Mentorene er rekruttert ut fra erfaring og kompetanse, men får ikke lønn for arbeidet de utfører. Mentorene representerer først og fremst seg selv, men er samtidig valgt ut i kraft av kompetansen de har, og hvor de jobber.

² Det finnes flere definisjoner på denne parten i en mentorrelasjon, og i denne rapporten vil vi benytte oss av begrepet «mentee».

³ <https://likestillingssenteret.no/mentoring/>

Frivillighet, tillit og nettverk

Innledningsvis pekte vi på at IMDis mentor- og traineeordning må forstås som et supplement til arbeidsmarkedstiltak rettet mot innvandrere. Mentoring skiller seg da også fra tradisjonelle arbeidsmarkedstiltak på flere måter. Mens et arbeidsmarkedstiltak typisk vil være initiert av institusjoner på ulike nivåer, fra myndigheter, NAV og fylkeskommuner til organisasjoner og virksomheter, så er, som nevnt, frivilligheten byggesteinen i mentoring. Kombinasjonen av frivillighet og metoden basert på matchingen av to personer innebærer at det personlige elementet blir stort. Sagt på en annen måte er det rimelig å anta at mentor-mentee-parene vil være ulike, og at de arbeider på svært forskjellige måter enda de er innenfor samme mentorprogram.

Selve metoden – ansikt til ansikt – gjør det nærliggende å analysere ordningens betydning i lys av sosial kapital (Portes 2000). Ut fra Portes er det rimelig å anta at kombinasjonen av frivillighet og direkte møter mellom mennesker vil kunne være avgjørende for dannelsen av nettverk og tillit. Et avgjørende moment for Putnam (2000) er videre at denne typen møter ikke bare danner tillit i denne konkrete relasjonen, men at de også legger grunnlaget for en mer generalisert form for tillit.

Mer konkret er det likevel mer nærliggende å se mentoring i lys av nettverk. Som vi skal se i denne rapporten, er fravær av nettverk et avgjørende hinder for flere av menteene. En som har skrevet om forskjellige typer nettverk, er Mark Granovetter (1973). Han skiller mellom sterke og svake bånd. Mens de sterke båndene består av familie, nære venner og kolleger, består de svake båndene av mennesker som står en fjernere. Dette er personer en ikke treffer i det daglige, og som en ikke deler like mye informasjon med. Hvordan kan det da ha seg at de svake antas å være så viktige? Granovetter hevder at for jobbsøkere er de svake båndene viktigere enn de sterke, fordi medlemmene vil ha koblinger også til andre nettverk som de selv ikke er del av. Nære venner vil typisk kjenne de samme personene og vite om de samme ledige stillingene. På den måten er dette personer som er begrensede ressurser for hverandre med hensyn til å lette tilgangen til en ny jobb, mener Granovetter.

Granovetters poeng kan kaste lys over det potensialet som ligger i mentoring. I denne rapporten vil vi se mentoring som en institusjonalisering av et svakt bånd. Samtidig er ikke nettverk – enten båndene er sterke eller svake – tilstrekkelig til å sikre en person en jobb. Ansettelser er kompliserte prosesser, bestående av flere tett sammenvevde faktorer. I det neste avsnittet har vi satt opp tre faktorer som vi anser som kritiske for rekruttering.

Rekrutteringens kritiske faktorer

Hvorvidt den som rekrutterer, oppfatter en søker som egnet, avhenger av både formelle, observerbare kriterier og mer uformelle, ikke-observerbare kriterier. Dette kan også forklares med to dimensjoner: «person-job fit» og «person-organization fit» (Rogstad & Sterri 2018). Den første dimensjonen forteller noe om hvorvidt personen har kvalifikasjoner som samsvarer med arbeidsplassens behov, mens den andre forteller noe om hvorvidt arbeidssøkeren passer med organisasjonens verdier og målsettinger og arbeidsplassens kultur med allerede ansatte arbeidstakeres personligheter. Sistnevnte vil prege arbeidsmiljøet, og en arbeidsgiver vil vurdere om en søker passer inn her.

«Person-organization fit» kan videre deles opp etter hvor godt en arbeidssøker supplerer eksisterende arbeidsstokk i en organisasjon, eller hvor godt en søker komplementerer dette (Horverak et al. 2013:48). Den første typen søker vil ligne de som

jobber i organisasjonen, og dele deres verdier. Studier viser at arbeidsgivere tiltrekkes søkere som supplerer arbeidsmiljøet, og rangerer lignende søkere som mer kvalifiserte, og som en bedre match for arbeidsplassen. Denne tendensen kan resultere i homogene arbeidsplasser og motarbeide mange organisasjoners mål om et mangfoldig arbeidsmiljø. Den andre typen søker har unike karakteristikk som blir sett på som annerledes, men verdifulle for organisasjonen. Et eksempel på komplementær kompetanse vil være tverrkulturell kompetanse. Denne typen «person-organization fit» er mindre studert, men det er økende bevissthet rundt fordeler med en mangfoldig arbeidsplass der de ansatte komplementerer hverandre.

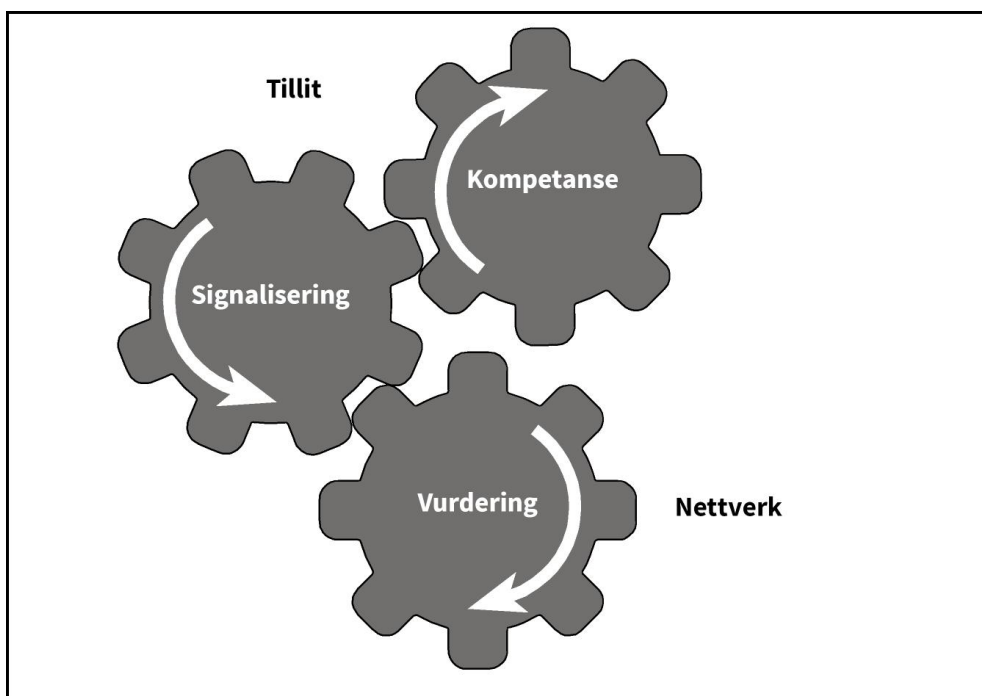
Nøkkelen i en vellykket ansettelsesprosess er en god matching mellom jobbsøkere med visse kvalifikasjoner og arbeidsgivere med behov for arbeidskraft. Matchingen mellom arbeidssøkere og arbeidsgivere kan deles inn i tre tett sammenvevde faktorer. De tre faktorene er (i) kompetanse, (ii) signalisering og (iii) arbeidsgivernes vurderinger. Hver av dem er kritiske i betydningen at de er nødvendige, samtidig som de ikke er tilstrekkelige alene. Det er heller ikke slik at høy skår på en av dem gjør at en kan skåre lavt på av de andre faktorene.

- 1 Kompetanse: I OECD-land er innvandrere oftere arbeidsledige eller overkvalifiserte for jobben de har, enn majoritetsbefolkningen (Van Tubergen 2006; OECD 2007). Hvilken kompetanse en arbeidssøker besitter, virker avgjørende på hvilket arbeid vedkommende kan utføre. Verdien av kompetansen er ikke utelukkende knyttet til hvor omfattende den er, relevans – i form av at den faktisk er etterspurt – er mer avgjørende. Det er videre nyttig å skille mellom formell og uformell kompetanse. Med formell kompetanse menes alt som kan dokumenteres og måles. Det vil typisk være utdanning tatt ved en utdanningsinstitusjon, men det kan også være relevant arbeidserfaring og derigjennom ansiennitet. Uformell kompetanse dreier seg om det en ofte refererer til som «personlig egnethet». Dette er egenskaper som faller inn under sosial og relasjonell kompetanse. Til tross for at dette ofte er viktig for å få jobb, er et kjennetegn ved denne typen kompetanse at den ikke kan måles og dermed ikke brukes til å sammenligne jobbsøkere direkte.
- 2 Signalisering: Å sikre seg en jobb avhenger av å kunne presentere seg selv slik at en får fram sine evner og personlige egenskaper i en jobbintervjusituasjon (Bye et al. 2014:8). Jobbintervjuet er regnet som et stort hinder for at kvalifiserte innvandrere får tilgang til arbeidsmarkedet (Coates & Carr 2005). Relevant kompetanse kan forstås som en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for å få jobb. Studier har dokumentert at arbeidssøkere med innvandrerbakgrunn ikke blir behandlet likt som søkere med majoritetsbakgrunn til tross for at de har identisk kompetanse (Midtbøen & Rogstad 2012). En del av forklaringen kan handle om måten minoritetssøkere gjennomgående signaliserer egen kompetanse. Det hjelper ikke å ha lang og relevant kompetanse om en ikke lykkes i å få vist den fram på en måte som er forståelig for arbeidsgiverne.
- 3 Vurdering: Arbeidsgivere er integrasjonens portvoktere. Det er de som gjør de avgjørende vurderingene og ut fra dem beslutter hvem som får jobb, og hvem som får klatre i virksomhetshierarkiene. En betingelse for å få jobb er følgelig at arbeidsgivere baserer sine beslutninger på relevant eller saklig informasjon, i form av at de baserer beslutningen på arbeidssøkernes kompetanse, ikke hvilken gruppe vedkommende kan plasseres som en del av. Dette er hva vi vil omtale som rettmessig forskjellsbehandling (Rogstad & Sterri 2016), noe som innebærer at arbeidsgivere

rangerer søkere, men at de legger vekt på saklige kriterier, slik at de ikke diskriminerer.

Det som må analyseres, er hvordan disse tre faktorene griper inn i hverandre, som tannhjul i et maskineri. I tillegg kommer nettverk og tillit, som bidrar til å redusere usikkerhet, og som samtidig bidrar til å knytte de tre faktorene sammen. Koblingen mellom de tre delene i rekrutteringsprosessen, samt nettverk og tillit, er satt opp i figur 1.1.

Figur 1.1 Rekrutteringens kritiske faktorer



De tre faktorene i figuren, kompetanse, signalisering og vurdering, utgjør det analytiske rammeverket i denne rapporten og har derfor vært med på å strukturere de etterfølgende analysene. I rapporten vil vi se på hver av de tre faktorene for å identifisere om de hver for seg og samlet kan bidra til å hjelpe innvandrere inn i arbeidslivet.

Gangen i rapporten

I neste kapittel presenterer vi de dataene og metodene som brukes i rapporten. Deretter følger et deskriptivt bakgrunnskapittel, hvor vi presenterer kjennetegn ved de ulike mentor- og traineeprogrammene IMDi har vært med på å finansiere. Her ser vi på programmenes målsetting, målgruppe, mentorer og struktur, og avslutningsvis diskuterer vi samlet måloppnåelse og hvordan utfall best måles.

De tre neste kapitlene er strukturert rundt de tre kritiske faktorene i rekruttering, slik det er skissert i figur 1.1, og dataene er basert på en følgestudie av fire pågående mentorprogrammer. I kapittel 4 diskuterer vi den første faktoren, i) kompetanse, og temaet er hvorvidt og i så fall på hvilken måte mentorprogrammet kan bidra til å tilføre deltakere tilstrekkelig relevant formell kompetanse samt nødvendig uformell kompetanse. I kapittel 5 diskuteres ii) signalisering og hvordan mentorprogrammene kan bidra til at menteene signaliserer nettopp formell og uformell kompetanse bedre. I kapittel 6 diskuteres den siste faktoren, iii) vurdering, og hvorvidt IMDis

mentorprogram kan ha en positiv påvirkning på arbeidsgiveres oppfatning av søkere med innvandrerbakgrunn.

I kapittel 7 diskuteres mentorprogrammernes måloppnåelse og suksesskriterier, og i avslutningskapitlet oppsummeres hovedfunn, og det drøftes potensielle implikasjoner for det videre arbeidet med å fremme mangfold gjennom mentorprogrammer.

2 Data og metode

Datainnsamlingen som er gjennomført i dette prosjektet, er todelt, bestående av en kombinasjon av kvantitative og kvalitative data. I første del undersøkte vi mentorprogrammer som tidligere hadde fått støtte fra IMDi, og i andre del undersøkte vi fire pågående mentorprogrammer. Vi har sendt ut en spørreundersøkelse til tidligere deltakere på mentorprogrammer og intervjuet programlederne for alle disse programmene, i alt 19 programmer. Vi har også gjennomgått aktuelle dokumenter fra disse programmene, både søknader, statusrapporter og sluttrapporter.

Videre har vi fulgt fire pågående mentorprogrammer og intervjuet deltakere i disse på ulike tidspunkter. Ved å kombinere kvantitative og kvalitative data har vi søkt å kartlegge allerede gjennomførte mentorprogrammer i bredden samt å undersøke pågående programmer i dybden. Vi er både opptatt av objektive resultater, i form av deltakernes tilknytning til arbeidslivet etter endt program, og vi ser på deltakernes subjektive forståelse av hvordan mentorprogrammer har påvirket deres muligheter til å få seg en relevant jobb. På denne måten vil vi undersøke hvorvidt vi kan identifisere suksessfaktorer ved mentorprogrammene som i større grad bidrar til mangfold i arbeidslivet.

I dette kapitlet gir vi en kortfattet beskrivelse av de ulike datakildene og de metodiske utfordringene og valgene som er gjort på hvert område.

Spørreundersøkelse til tidligere deltakere på mentorprogram

For å få en bred gjennomgang av hvordan tidligere mentorprogrammer har fungert sett fra deltakernes ståsted, ble en spørreundersøkelse utsendt til tidligere deltakere i mentorprogram som har fått støtte i perioden fra 2014 til 2017. Vi spurte deltakerne om deres situasjon i dag og om deres subjektive forståelse av hvordan mentorprogrammet har påvirket deres muligheter til å få seg en relevant jobb. Dette er for å svare på hvilke resultater programmene har oppnådd. Er de i jobb, og i tilfelle hva slags tilknytning har de til arbeidslivet i dag? For å få innblikk i hva som kjennetegner mentorprogrammer med god måloppnåelse på individnivå, trengte vi også data om deltakernes bakgrunnskjenner, som alder, kjønn og høyeste fullførte utdanning. Deltakernes svar på spørsmål om hvordan programmet var strukturert, hvorvidt de ble invitert på fellessamlinger med de andre deltakerne, og hvor ofte de møtte sin mentor, har gitt oss en bred oversikt over kjennetegn ved de ulike mentorprogrammene.

Fra IMDis finansieringsordning kom i gang i 2014 og til 2017, har til sammen 19 programmer fått støtte, enten ett eller flere år. Det var imidlertid flere utfordringer med å komme i kontakt med deltakerne på disse programmene. For det første var det flere programmer som ikke hadde lagret kontaktinformasjon til tidligere deltakere. Hvilke programmer som sparer på kontaktinformasjon, kan skille seg fra de som ikke gjør det, noe om innebærer mulighet for skjevhet i datagrunnlaget på programnivå. For det andre var det flere programmer som kun hadde kontaktinformasjon til en del av sine deltakere, men ikke alle. Dette kan gi skjevhet i datagrunnlaget på individnivå.

Disse utfordringene byr på seleksjonsproblemer, og vi kan dermed ikke generalisere funn fra spørreundersøkelsen til hele utvalget av tidligere deltakere. Det kan også være at utvalget spørreundersøkelsen er sendt ut til, har skjevheter i form av at det er flere vellykkede programmer med høy måloppnåelse enn det er mindre vellykkede programmer i utvalget, enn det er i hele gruppen mentorprogram. Dette kan indikere at svarene vil gi et mer positivt bilde av programmene enn gruppen som helhet ville gjort, og gi skjevhet på programnivå.

Til slutt fikk vi samlet inn 633 e-poster fra elleve programmer. Undersøkelsen ble sendt ut i april 2018, og vi fikk svar fra 101 tidligere deltakere fordelt på seks programmer. Dette tilsvarer en svarprosent på 16 prosent, noe vi vurderer som svært lavt. Dette har implikasjoner for hvordan vi kan tolke svarene. Respondentene som svarte på undersøkelsen, kan også skille seg fra de som ikke gjorde det, for eksempel ved at de har sterkere meninger om programmet de har deltatt på, enn de som ikke svarte på undersøkelsen.

Dette truer dataenes representativitet og gir med andre ord utfordringer for både validitet og reliabilitet. Svarene må dermed i større grad sees på som kvalitative intervjuer. Likevel gir undersøkelsen et interessant utsnitt, selv om svarene må tolkes og leses med modifikasjoner. De gir nyttige innspill til hvordan en gruppe deltakere har opplevd mentorprogrammet de har deltatt på, men de gir ikke en bred oversikt over tidligere deltakeres meninger i sin helhet.

Siden vi ikke har oversikt over kjennetegn ved gruppen «tidligere deltakere» i sin helhet, kan vi heller ikke bruke svarene fra spørreundersøkelsen til å si noe mer om hvorvidt respondentene er representative for gruppen som helhet. Tidligere deltakere som svarte på spørreundersøkelsen, var i gjennomsnitt 41 år, 46 prosent var menn, og 55 prosent var kvinner. 55 prosent oppga at høyeste fullførte utdanning var mastergrad, 42 prosent oppga bachelorgrad, og de resterende oppga videregående skole. Dette indikerer en høyt utdannet gruppe, men med en ganske høy gjennomsnittsalder. I kapittel 3 diskuteres målgruppen videre.

Intervjuer med programledere og dokumentgjennomgang

For å få et overblikk over hva som kjennetegnet de ulike programmene som fikk støtte i perioden 2014–2017, og fordi innsamlingen av e-postadresser til spørreundersøkelsen viste seg å gi et tynt grunnlag, intervjuet vi også alle programlederne for programmene over telefon. Kontaktopplysninger til disse fikk vi tilsendt fra oppdragsgiver, og vi gjennomførte telefonintervjuer på omtrent 30 minutter i perioden februar–mars 2018, til sammen 19 intervjuer. For størst mulig informasjonstilgang intervjuet vi også programlederne for programmene som fikk tildelt støtte for 2017, selv om ikke alle programmene var avsluttet på dette tidspunktet. I telefonintervjuene stilte vi blant annet spørsmål om programmets oppbygning, opplæring, målgruppe og målsetting.

I forkant av disse intervjuene hadde vi fra oppdragsgiver også fått tilsendt alle søknadene til programmene som hadde fått tildelt midler i perioden, samt statusrapporter fra avsluttede programmer hvor programlederne selv rapporterte om hvordan gjennomføringen hadde gått, og hvorvidt målsettingen var nådd. I kapittel 3 er spørreundersøkelsen, telefonintervjuer med kontaktpersoner og gjennomgangen av søknader og statusrapporter sammenfattet som en oversikt over kjennetegn ved de ulike programmene på systemnivå. Denne gjennomgangen fungerte også som et oppspill til undersøkelsen av suksessfaktorer i følgestudien av de fire pågående mentorprogrammene.

Følgestudie av fire pågående mentorprogrammer

Andre del av datainnsamlingen består av kvalitative intervjuer med menteer, mentorer og programledere på flere tidspunkter i løpet av et pågående mentorprogram. I denne delen var søkelyset på prosess, og målet var å få innblikk i de mekanismene som er virksomme i gjennomføringen av mentorprogrammene. Derfor valgte vi å følge fire utvalgte mentorprogrammer mens de pågikk.

Vi valgte ut fire programmer som fikk finansiering i 2018. To av programmene hadde mottatt støtte fra IMDi tidligere år, mens to programmer var nye av året. Vi ønsket også noe variasjon i målgruppen i de ulike programmene, slik at det kunne være mulig å si noe om hvorvidt noen kjennetegn ved deltakerne kunne knyttes til det å få mer ut av programmet enn det andre gjorde. Selv om alle programmene retter seg mot kategorien høyt kvalifiserte med innvandrerbakgrunn, er det variasjon utover dette: et program rettet mot masterstudenter, et program rettet mot deltakere på spor 3 i introduksjonsordningen, et mot gründere og et mot innvandrere med høy utdanning. Noen av deltakerne har utdanning fra hjemlandet, andre har utdanning fra Norge. Programmene varierer også i varighet, og bortsett fra at alle legger opp til en mentor-mentee-kobling, er innholdet ganske ulikt. Dette kan strekke seg fra antallet fellessamlinger med alle deltakere og faglig påfyll til språkkurs eller mer uformelle frokostmøter. Med andre ord er mentorprogrammene ulike i form, selv om de alle er orientert rundt den samme brede målgruppen og det samme brede målet om å få innvandrere i jobb eller utdanning og øke mangfoldet i arbeidslivet. Se oversikt over programmene vi har fulgt, i tabell 2.1.

Tabell 2.1 Oversikt over mentorprogrammer i følgestudien

	Program 1	Program 2	Program 3	Program 4
Målgruppe	Studenter med flerkulturell bakgrunn i [...]	Personer med innvandrerbakgrunn, bosatt i [...], som ønsker å starte egen virksomhet	Deltakere på introduksjonsprogram spor 3	Innvandrere med høyere utdanning (primært førstegenerasjons innvandrere og flyktninger)
Målsetting	Øke minoritetsandel i stillinger som krever høyere utdanning	Øke antall egenetableringer for personer med innvandrerbakgrunn	Bedre utnyttelse av kompetanse fra høyere utdanning som flyktninger har med seg	Innvandrere med høy utdanning i [...] integreres i arbeidslivet i relevante stillinger hvor de får brukt sin utdanning og kunnskap på best mulig måte
Deltakere	8 par	20 par	10 par	10 par
Støtte tidligere?	Ja	Ja	Nei	Nei
Varighet	1 år	6 måneder	1 år	1 år

Vi samlet inn kvalitative data på tre ulike tidspunkter i løpet av programmenes forløp, se figur 2.1 for oversikt over disse. For å få innblikk i endring startet vi med å etablere et nullpunkt ved telefonintervju. Dette tjente senere som et utgangspunkt for å avdekke eventuelle betingelser for faktisk endring. Vi gjennomførte nullpunktintervjuer med menteer og mentorer i forkant av, eller helt i begynnelsen av, mentorprogrammet. Vi ønsket å kartlegge menteenes forventninger og undersøke hvorvidt de samsvarte med mentorenes og programledernes forventninger og målsettinger. For to av de fire programmene ble disse nullpunktintervjuene gjennomført over telefon,

mens for to av dem ble de gjennomført i gruppeintervjuer og individuelle intervjuer. Det var selvfølgelig frivillig å delta, og ikke alle ønsket eller hadde mulighet til dette. Til sammen avholdt vi nullpunktintervjuer med omtrent 35 personer.

Videre i programmenes forløp har vi deltatt på ulike møter og fellessamlinger som de ulike programmene la opp til, og vi har også observert møter mellom mentor og mentee. Observasjonen skjedde på deltakernes premisser, vi ble med på møter de allerede hadde avtalt og strukturert. Her observerte vi og stilte noen spørsmål mot slutten av møtet dersom det var tid til det. Vi observerte totalt tre møter mellom mentor og mentee.

Da programmene gikk mot slutten, ønsket vi å gjennomføre tilsvarende intervjuer som et sluttpunkt, for å få et bilde av betingelser for endring. Igjen skjedde dette både over telefon og i gruppeintervjuer og individuelle intervjuer. Vi gjennomførte omtrent 25 sluttpunktintervjuer, da det var vanskelig å få tak i noen av de deltakerne vi hadde intervjuet tidligere.

Figur 2.1 Oversikt over tidspunktene for kvalitativ datainnsamling.



Metodiske utfordringer

En metodisk utfordring vi oppdaget tidlig i datainnsamlingen, var en til tider svært diffus definisjon av mål i de ulike programmene. Der noen programmer var konkrete og objektive, og for eksempel satte seg mål om 50 prosent deltakere i jobb etter endt program, opplevde vi at de fleste programmene satte seg subjektive mål som økt motivasjon og selvtillit eller positiv karriereutvikling blant deltakerne. Dette har noen metodiske implikasjoner. Slike mål er både vanskelige å operasjonalisere og vanskelige å måle. Dette gjør det utfordrende å sammenligne måloppnåelse på tvers av programmene. Selv om dette gjør evalueringen mer utfordrende, har vi forståelse for at programmene lager seg målsettinger og rapporterer på denne måten. Fra IMDi sin side er det slik vi ser det, heller ikke satt krav til helt konkrete målsettinger. Vi finner også at måloppnåelsene ofte er mangelfullt rapportert, enten i form av at de kun gir et svært overfladisk bilde av resultater, eller i form av at de rapporterer snevert, for eksempel ved at de rapporterer om andel i jobb, men ikke hvorvidt dette er en *relevant* jobb gitt menteens kompetanse, hvor stor stillingsprosenten er, hvorvidt den er fast eller midlertidig, eller hvorvidt deltakeren har fått denne jobben etter deltakelse i program. I tillegg, slik vi leser i flere av dokumentene fra mentorprogrammene, er det rimelig at det tar noe tid fra endt mentorprogram til en eventuell konsekvens av deltakelse i form av for eksempel jobb. Siden statusrapportene fra programmene som regel er skrevet kun kort tid etter endt program, leser vi at mange ikke har sett de store effektene for deltakerne, men at de er svært optimistiske på utviklingen framover. Dessverre er dette siste målepunkt vi har for disse deltakerne, og vi kan dermed

ikke vite hva endelig resultat av deltakelse på de ulike mentorprogrammene faktisk ble. Vi har heller ikke mulighet til å sammenligne objektive resultater mellom alle programmene, fordi ikke alle programmene har rapportert dette.

En delproblemstilling i dette prosjektet er hvorvidt statlig sektor nyttiggjør seg mangfoldets potensial og den kompetansen som innvandrere representerer. Videre skal vi frambringe kunnskap om i hvilken grad mentorprogrammer kan være egnede tiltak for å øke mangfoldet i statlig sektor. I 2018 var det et statlig mentorprogram som fikk finansiering fra IMDi. Dette prosjektet ønsket vi å inkludere som et av de fire programmene vi fulgte tettere, nettopp for å undersøke denne delproblemstillingen på best mulig måte. Vi startet dette arbeidet, og programmet var svært positive til å bli fulgt tettere av forskere. Likevel viste programmet seg etter hvert å ha problemer med å rekruttere deltakere, og det ble derfor ikke gjennomført i perioden det var planlagt. Dermed måtte vi velge et nytt program å følge, og muligheten for å følge et statlig program falt bort. Et av programmene vi fulgte, er et kommunalt program, og dette ble derfor det beste grunnlaget gitt situasjonen for å undersøke denne delproblemstillingen videre.

3 Bakgrunn: de ulike mentorprogrammene

Dette kapitlet gir en kortfattet beskrivelse av de ulike mentorprogrammene som IMDi har vært med på å finansiere i perioden fra 2014 til 2017. Dette er programmer som var avsluttet da vi startet vår evaluering. Vi vil beskrive fire sentrale deler av programmene, nemlig hva målsettingen var, hvem målgruppen var, hvem mentoren var, og hvordan mentorparene ble matchet, samt noen strukturelle kjennetegn ved programmene, som hvor ofte parene møttes, fellessamlinger og opplæring i roller på forhånd. Kapitlet avsluttes med en diskusjon rundt hva vi vet om utfallet av deltakelsen på programmene.

Her er ikke målet å gå i dybden på hvert av de ulike programmene, men heller å gi en bred oversikt over spennet av programmer. Kapitlet er empirisk fundert og bygger på spørreundersøkelse til tidligere deltakere, gjennomgang av dokumenter og intervjuer med programledere.

Noen av programmene som presenteres i dette kapitlet, har fått støtte alle årene, andre har fått støtte kun ett år. Mange programmer rekrutterer ti deltakerpar om gangen, men andre rekrutterer langt flere, og andre igjen har kun hatt fire par. Det vanligste er at programmene strekker seg over ett år, men noen strekker seg over to, og andre igjen strekker seg kun over fire måneder.

Antall programmer og antall deltakere totalt i programmene har blitt skalert opp gjennom årene, sammen med økt finansiering. I 2014 fikk seks mentorprogrammer støtte, sju programmer fikk støtte i 2015, åtte i 2016, ti i 2017 og tolv i 2018. 73 personer fikk tilbud om mentorprogram i 2014, 90 personer fordelt i 2016 og 204 personer i 2018. Det var satt av 3,75 millioner kroner i statsbudsjettet for 2016 til denne tilskuddsordningen, 4,7 millioner kroner i 2018 og 9,7 millioner kroner i 2019. Tilskudd gitt til hvert enkelt program varierer fra 100 000 til 900 000 kroner. Dette viser en ordning i økning, både i tilskudd og antall deltakere.

Hva er målsettingen?

I forskningslitteraturen er det utviklet standarder for hva som kjennetegner vellykkede mentorprogrammer. En slik standard er for eksempel International Standards for Mentoring and Coaching Programmes in Employment (ISMPE). Her trekkes det blant annet fram at programmet må ha en tydelig målsetting. I innledningskapitlet ble IMDIs mentor- og traineeordning kort presentert, hvor målsettingen generelt er at flere personer med innvandrerbakgrunn får muligheter til å bruke kompetansen de innehar, og videre at personer med innvandrerbakgrunn kan få mulighet til innpass i arbeidslivet, karriereutvikling og bedre bruk av egen kompetanse. Innenfor denne brede målsettingen står programmene fritt til å definere egne målsettinger. Noen av programmene er mer spisset enn IMDIs målsetting, mens andre igjen bruker samme brede målsetting. De færreste programmene har som uttalt mål at deltakerne skal komme rett i jobb etter endt program, men de fleste har som mål at deltakerne skal

komme et skritt på veien til dette, på ulike måter. Her kommer en kortfattet beskrivelse av spennet av målsettinger i de ulike programmene:

Åtte programmer er rettet mot enten deltakere på introduksjonsprogrammer eller personer som nettopp er ferdige med et introduksjonsprogram. Disse programmene er som regel rettet mot overgangen mellom introduksjonsprogram og veien videre inn i arbeidslivet eller er et alternativ som en gruppe med visse kjennetegn kan gå på i stedet for introduksjonsprogrammet. Noen av disse programmene samarbeider med eksempelvis flyktningkontoret eller voksenopplæringen, mens andre har et samarbeid med private aktører som tilbyr deltakerne jobb eller praksis.

Fire programmer kan defineres som lederutviklingsprogrammer, med mål om å utvikle deltakernes lederpotensial slik at de kan få en varig tilknytning til arbeidslivet i en lederposisjon. Ett program har et uttalt mål om at deltakerne skal få lære norsk på en annen måte enn på skolebenken. Språkkompetanse er også et moment i flere av de andre programmene. Eksempelvis legger flere programmer opp til at deltakerne skal lære bransjespesifikt språk eller språk for arbeidslivet. To programmer har som mål at deltakerne skal få utvikle en idé om å etablere egen virksomhet. Flere programmer samarbeider med andre aktører, som kommunen eller private.

To programmer hadde som uttalt mål å bidra til integrering i lokalsamfunnet og at deltakerne skal bli boende og få en fast tilknytning til regionen. Tre programmer hadde som en integrert del at deltakerne skulle få praksis- eller traineestilling, for eksempel i kommunen. Ett program er rettet mot helsesektoren og har som mål at deres deltakere skal få økt forståelse for hva som kreves for å få en jobb innenfor denne bransjen.

Oppsummert ser vi at målsettingene til mentorprogrammene er til dels ulike. I hovedsak spenner programmene målsetting seg fra å lette overgangen mellom introduksjonsprogram og veien videre, å utvikle lederpotensial, å lære mer arbeidsrettet norsk, å utvikle sin idé for å etablere noe eget til at deltakerne skal få en fast tilknytning til regionen eller få en praksis- eller traineestilling. Som vi tar opp i avslutningskapittelet, utfordrer ulike målsetninger mulighetene for å evaluere måloppnåelse. Selv om målsettingene sjelden defineres ut i fra rent kvantitative målsetninger, som at et visst antall deltagere skal komme i jobb, er det likevel mange mentorer som tenker at det er den viktigste målsetningen. Senere i rapporten vil vise at mange deltagere er fornøyd med programmet uavhengig av om det har resultert i arbeid. Dette peker mot mer *kvalitative effekter*, hvilket ikke er like enkelt å telle, noe som gjør det vanskeligere å formidle disse resultatene i en forskningsrapport. Eksempler denne typen mer kvalitative eller substansielle effekter, er forhold som knytter an til opplevelse av tillit, egenverdi og mening i tilværelsen. For menteer med høy utdanning, noe vi vet mange opplever å ikke få nyttiggjort på lik linje som majoritetsnordmenn, kan det å inngå i meningsfulle fellesskap, samt å få hjelp til å etablere en mulig karriereplan, representere noe mer betydningsfullt enn et mål om en ny jobb.

I intervjuene, blant annet med programlederne, var likevel ikke dette en dimensjon som ble trukket fram særskilt. Det kan selvsagt skyldes at programmene ikke har denne typen betydning. Det kan også tenkes at det handler mer om at dette er forhold som er vanskelig å måle direkte, og dessuten som det legges liten vekt på i form av kriterier for tildeling av midler.

Hvem er menteene?

Andre standarder for et vellykket mentorprogram er en tydelig definert målgruppe og at mentoren og menteen har snakket igjennom sine forventninger til hverandre i

oppstartsfasen av programmet. Med såpass ulike målsettinger har programmene naturlig nok også vært rettet mot til dels ulike målgrupper. Som allerede nevnt under målsettinger rekrutterer en del programmer sine deltakere fra introduksjonsprogrammet. Blant disse programmene er målgruppen i stor grad innvandrere med høy utdanning, og blant de som har fullført introduksjonsprogrammet, har ett program som krav at deltakerne skal ha bestått norskprøve, mens et annet mer diffust krever at deltakerne «skal snakke godt norsk».

Videre har de fleste mentorprogrammene innvandrere med høy kompetanse, enten fra Norge eller fra hjemlandet, som målgruppe, mens ett program er spesielt rettet mot masterstudenter. Noen inkluderer både første- og andregenerasjonsinnvandrere i sin målgruppe, mens de fleste er rettet mot de som har innvandret selv. Det er likevel relativt ulikt hvordan «høyere utdanning fra hjemlandet» forstås av programmene. I noen programmer er målgruppen de som går på, eller har gått på, spor 3 i introduksjonsprogrammet, som inkluderer de som har en form for høyere utdanning. Andre programmer rekrutterer deltakere som har fullført enten bachelor eller master, og noen krever at deltakerne har fullført dette i Norge. Det er også programmer der målgruppen er innvandrere med utdanning innenfor et spesielt fagfelt. To programmer er spesielt rettet mot minoritetskvinner, mens de resterende programmene har en blandet kjønns sammensetning.

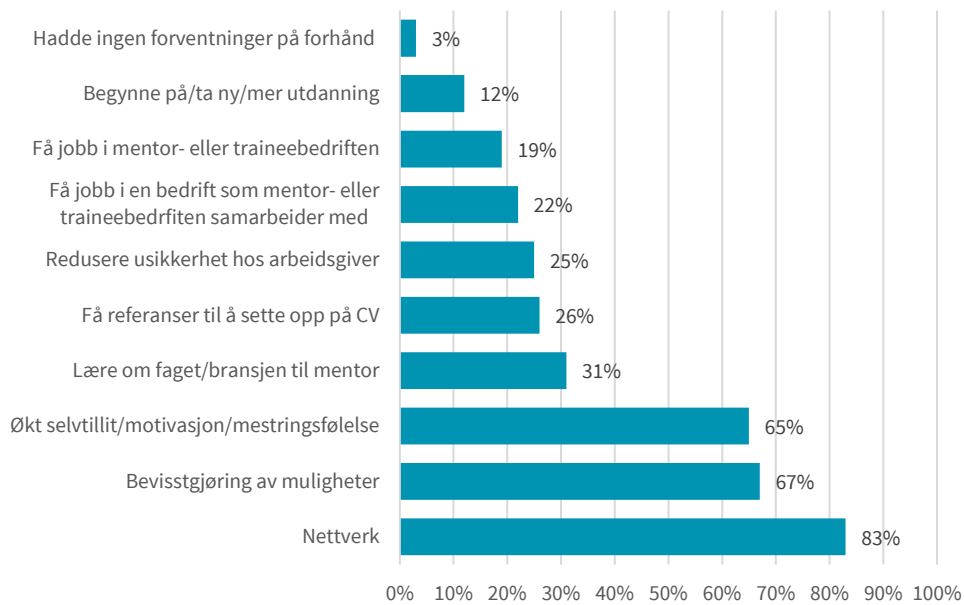
Oppsummert kan vi si at målgruppen i mentorprogrammene er høyt kvalifiserte innvandrere, men at det varierer hva som defineres som høyt kvalifisert, fra utdanning tatt i hjemlandet til master tatt i Norge.

Det varierer også hvor mange menteer, eller mentorpar, hvert program inkluderer. Flertallet av programmene har ti par, mens to programmer har fire par, og tre programmer har 20 par.

Det er ulikt hvordan deltakerne fikk vite om programmet de deltok på, noe som også kan gjenspeile at mentorprogrammene til dels har både ulikt innhold, målgruppe og målsetting. 24 prosent forteller at de søkte etter slike tilbud selv på internett eller lignende, 17 prosent fikk det anbefalt av andre, og 13 prosent kjente noen som hadde deltatt på det før. I dette spørsmålet la vi inn en åpen svarkategori, og her svarte en del at de hadde sett en annonse i avisen. 80 prosent oppga at de ikke hadde deltatt på lignende tilbud før.

I spørreundersøkelsen spurte vi også om hvilke forventninger de selv hadde til å delta på et mentorprogram. I figur 3.1 ser vi at de største forventningene var knyttet til nettverk, bevisstgjøring av muligheter og økt selvtillit. Her ser vi at forventningen om å få jobb i mentor- eller traineebedriften kommer langt ned på listen over forventninger, da kun 19 prosent forventer dette, og 2 prosent har en forventning om å få jobb i en samarbeidsbedrift. Som omtalt tidligere har de færreste programmene dette som et mål, og forventningene til deltakerne går her godt sammen med programmenes målsetting.

Figur 3.1 Tidligere deltakeres svar på hva de forventet at programmet skulle bidra med. Flere kryss mulig. N = 101.



Deltakerne forteller om stor grad av avklarte forventninger til programmet. 84 prosent mener det var tydelig hva som ble forventet av dem som deltakere, og 87 prosent snakket om forventningene før programmet med sin mentor.

Hvem er mentorene?

Jennybeth Ekeland, som regnes som en av Norges ledende fagpersoner innenfor mentoring, definerer en mentor som en person som skal «stimulere til læring og utvikling» og at mentoring «omfatter samarbeidet mellom mentee og mentor, men inkluderer også prosessen rundt menteen» (Ekeland 2014). En mentor kan videre ha ulike tilnærminger til sin rolle og arbeidsoppgaver tilknyttet den (Lejonberg & Tiplic 2016).

Det er både likheter og ulikheter når det gjelder rekrutteringen av mentorer. Noen forteller at de har blitt kontaktet direkte med forespørsel om å være mentor, mens andre har svart på en oppfordring fra eksempelvis arbeidsgiver. For andre igjen var det mer tilfeldig hvordan de ble mentor, for eksempel ved at de kjente programlederen fra før.

Om lag to av tre tidligere deltakere svarte at matchen mellom dem selv og mentoren var god, både faglig og personlig. 22 prosent oppga en god personlig match, men ikke faglig, mens 9 prosent opplevde at matchen var god faglig, men ikke personlig. I åpen svarkategori er det også flere som etterlyser et grundigere arbeid når mentor og mentee skal matches, slik at relasjonen blir mest mulig relevant for deltaker, samt bedre opplæring av mentor på forhånd. Kun 3 prosent opplevde matchen med mentor som dårlig.

Videre oppga 52 prosent at de har hatt mer kontakt med sin mentor enn det programmet la opp til. 52 prosent svarer at de opplevde at de kunne si nei til matchen med mentor, og noen etterlyser at de burde kunne få møte mentor to–tre ganger før de eventuelt sa ja til matchen. På denne måten kunne lite relevante relasjoner i større grad vært unngått.

Hvordan er mentorprogrammene strukturert?

Selv om mentorrelasjonen står sentralt i alle programmene, har de fleste også fellessamlinger, enten med både menteer og mentorer eller med kun menteene. Tre programmer la ikke opp til noen slike fellessamlinger, mens de resterende gjorde dette i større eller mindre grad. Noen hadde kun en avslutningssamling med alle deltakerne, mens andre hadde opptil tolv samlinger med enten alle menteene eller mentor og mentee sammen. Hvordan disse samlingene kan bidra til å tilføre menteene kompetanse de mangler, diskuteres videre i kapittel 4.

Programmene ledes av en programleder, som i hovedsak står for strukturen i programmene. Denne personen strukturerer framdrift, selekterer deltakere, fasiliterer og gjerne følger opp mentorparene, bestemmer innholdet i fellessamlingene og leder andre viktige momenter ved programmene. Hvem disse personene er, varierer. De fleste har dette som en betalt jobb, enten på fulltid eller på deltid. Mange er ansatt i en virksomhet der dette programmet kun er en del av stillingen, mens andre igjen har startet mentorprogrammet på egen hånd og er ansatt i sin egen bedrift. Noen har lang erfaring med å drive denne typen program, mens andre er relativt uerfarne i denne typen stilling.

Halvparten av tidligere deltakere som svarte på spørreundersøkelsen, forteller at det var fellessamlinger med alle deltakere omtrent en gang i måneden, mens 33 prosent forteller om fellessamlinger sjeldnere enn dette, og 14 prosent forteller om hyppigere fellessamlinger. Kun 4 prosent sier at det ikke var noen fellessamlinger i deres program. De fleste, 71 prosent, sier at de var på alle fellessamlingene som det var lagt opp til, og av de som ikke deltok på alle, oppgis grunner som at tidspunktet ikke passet, eller sykdom. De aller fleste, 84 prosent, forteller også at de fikk nok oppfølging av programarrangør. På spørsmål om å sette mentorrelasjonen opp mot fellessamlinger, svarer 42 prosent at de lærte like mye/lite av begge deler, mens 39 prosent svarer at de lærte mest på fellessamlingene. Kun 16 prosent lærte mest av sin mentor. Dette indikerer viktigheten av slike fellessamlinger.

Mange av programmene har en egen opplæring av mentorene, bestående av eksempelvis en samling der det går igjennom hvilken rolle de har, og hva som forventes av dem. Andre får et kurshefte, opplæring i mentorrollen over nett eller opplæring via en ekstern aktør. Andre programmer gir ikke opplæring på forhånd (fire programmer), men har samlinger med mentorene underveis med erfaringsutveksling. En programleder forteller at de har skalert opp opplæringen av mentorene på forhånd, da dette var et klart ønske fra mentorene.

Flere av mentorprogrammene har fått støtte fra IMDi flere år, der noen har fått støtte fra start i 2014, mens andre kun har fått støtte ett år. Varigheten av programmene varierer, og der flesteparten varer rundt ett år, varer ett program så kort som fire måneder og tre programmer så lenge som to år. Fra spørreundersøkelsen til tidligere deltakere forteller 55 prosent at deres program varte i over et år, 25 prosent at det varte i ett år, og 20 prosent under ett år.

Hvor ofte mentoren og menteene møtes, varierer. De fleste programmene har krav til at parene møtes minst én gang eller to timer i måneden, men det er svært ulikt hvordan dette følges opp. Mens noen programmer legger opp til stor grad av selvstendighet fra deltakerne, følger andre opp deltakerne tett. I de programmene der det er opp til menteene å ta initiativ til møtene med mentoren, vet kontaktpersonene også mindre om hvor ofte de ulike parene møtes, mens andre programmer har god oversikt over antall møter. Selv om programmene i snitt la opp til møte en gang i måneden, møttes noen par oftere eller sjeldnere i perioder. Mange kontaktpersoner forteller imidlertid om at flere av deltakerne møttes oftere enn en gang i måneden,

og mange trakk fram en høy frekvens som svært viktig for å lykkes med programmene målsetting. Av intervjuer vi har gjort med menteer, er det heller ingen som ville møte sin mentor sjeldnere, mens mange gjerne kunne hatt hyppigere møter.

Hvordan kan vi evaluere måloppnåelse?

Metodiske utfordringer ble diskutert i forrige kapittel, deriblant hvordan vi kan måle utfall av deltakelse i de ulike mentorprogrammene. Som det ble diskutert i avsnittet om mentorprogrammene målsetting, har ikke alle et uttalt mål om at deltakerne skal få jobb etter endt program. Snarer tvert imot har programmene ganske andre målsettinger, som spenner fra å utvikle lederpotensial til praksisplass i kommunen eller å lette overgangen fra introduksjonsprogram til veien videre. Et fellestrekk er likevel at programmene mål er at deltakerne skal stå nærmere en relevant jobb ved avslutningen enn ved oppstart av programmet.

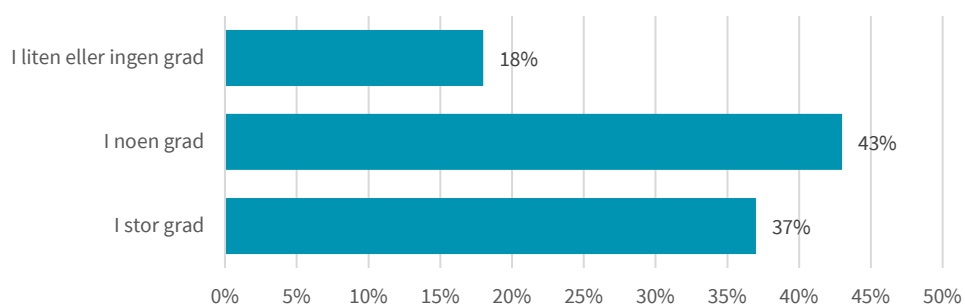
På spørsmål til programlederne om hvordan de mente utfall av deres mentorprogram burde måles, var også spennet stort. Noen opererte med mer kvalitative selvtilitsmål, fordi de mener god selvtilitt vil øke sannsynligheten for å få jobb. Andre har økt nettverk som målsetting, noe som også kan være vanskelig å måle. Flere trekker fram at deres mål om varig tilknytning til arbeidslivet tar tid og dermed ikke lar seg måle innenfor tidsrammen. Ett program mente de ikke kunne måle resultater av sitt program før om minst fem år. Noen programmer hadde ingen oversikt over hvordan det gikk med tidligere deltakere, mens andre hadde tall på dette, som at 80 prosent har fått fast jobb i regionen. Blant de som rapporterer antall i jobb, rapporterer også noen om hvorvidt dette er en heltids- eller deltidsstilling, og hvorvidt jobben er relevant for deltakeren, men langt fra alle gjør dette. Summen av dette gjør det svært utfordrende å gi et tall på effekter av deltakelse i mentorprogram.

Det er heller ikke gitt at et program som har fått alle deltakerne i jobb etter endt program, er det mest vellykkede. Dette avhenger av deltakerne og hvilken jobbtilknytning de har fått. Stillingsprosent og hvorvidt jobben er fast eller midlertidig, er to momenter, men særlig viktig er hvorvidt jobben deltakeren har fått, er relevant for deltakerens kompetanse. Relevante jobber som krever en viss kompetanse, er vanligvis mer utfordrende å skaffe seg enn hvis målet med programmet er å få deltakerne i en hvilken som helst jobb. Nettopp derfor søker mange av programmene heller å gi deltakerne ulike verktøy, slik at de stiller sterkere i en rekruttering til en jobb som krever deres kompetanse. Denne prosessen kan ta tid, og kanskje er det urimelig å kreve at programmene skal gjøre deltakerne i stand til dette med en gang etter endt program. Grunlaget et mentorprogram legger for en relevant jobb i framtiden, er potensielt mye viktigere for varig arbeidsmarkedstilknytning og økt mangfold i arbeidslivet enn det å skaffe deltakerne en hvilken som helst jobb til programslutt. Slik vi ser det, er nettopp dette også mentorordningens mandat, mens andre tiltak i større grad er egnet til å skaffe noen en jobb.

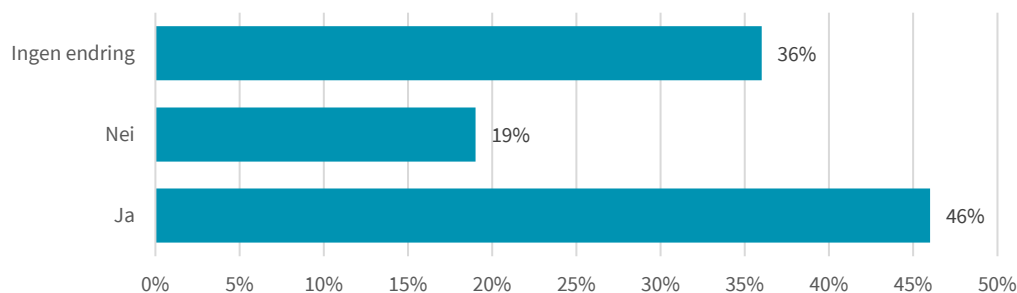
I figur 3.1 presenterte vi tidligere deltakeres forventninger til deltakelse i mentorprogrammet, og i spørreundersøkelsen til deltakere undersøkte vi også om deres forventninger til deltakelse ble møtt, og hvilken arbeidssituasjon de er i nå, som mulige utfallsmål. I figur 3.2 ser vi at majoriteten svarer ja på om forventningene ble møtt. På spørsmål om hva deltakerne gjør nå, svarer 75 prosent at de er fulltidsansatt (enten fast eller midlertid), mens bare 7 prosent oppgir at de er arbeidsledige (ikke vist i figur). De resterende er deltidsansatt, under utdanning eller selvstendig næringsdrivende. I figur 3.3 ser vi at 46 prosent opplever at det de gjør nå, er mer relevant enn det de gjorde før de deltok på mentorprogram, mens 36 prosent ikke har opplevd noen

endring og 19 prosent ikke opplever dagens situasjon som mer relevant enn før de deltok på mentorprogrammet. I figur 3.4 presenteres svar på om deltakeren opplever at de har lykket med sitt mål med deltakelse i programmet. Dette svarer 65 prosent ja på, mens 35 prosent svarer nei. På spørsmål om deltakeren ville anbefalt programmet videre, svarer 81 prosent ja (ikke vist i figur). At så mange er fornøyd med deltakelse, og at bare 18 prosent svarer at deres forventninger i liten eller ingen grad ble oppfylt må anses som positive tall. Det betyr også at til tross for at programmene har svært ulike målsetninger, og at det er utfordringer knyttet til å måle både kvantitative og kvalitative måloppnåelser, har mange opplevd programmet som positivt.

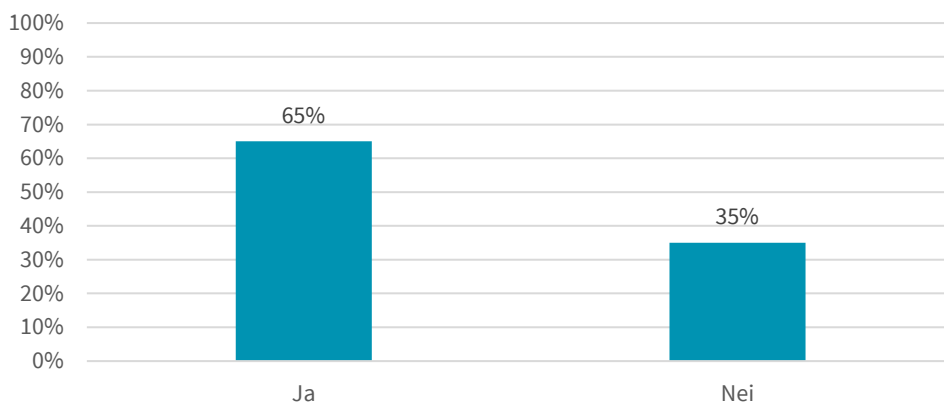
Figur 3.2 Tidligere deltakeres svar på i hvilken grad forventningene de hadde på forhånd, ble oppfylt. N = 98.



Figur 3.3 Tidligere deltakeres svar på hvorvidt de opplever det de gjør nå, som mer relevant enn det de gjorde før de deltok på mentorprogrammet. N = 101.



Figur 3.4 Tidligere deltakeres svar på hvorvidt de opplever at de har lykket med sitt mål med deltakelse i programmet. N = 101.



Oppsummering

I dette bakgrunnskapitlet har vi vist bredden av mentorprogrammer IMDi har vært med å finansiere i perioden 2014–2017. Selv om IMDi har noen retningslinjer for hvilke mentorprogrammer som får støtte av dem, er det rom for et stort spenn innenfor disse. Vi har sett at programmene varierer etter målsetting, målgruppe, mentorer og struktur, samtidig som mange har fellestrekk.

Oppsummert viser tallene fra spørreundersøkelsen til tidligere deltakere at deltakelse i de ulike mentorprogrammene i noen grad fører til at flere personer med innvandrerbakgrunn får muligheter til å bruke kompetansen de innehar, og videre at personer med innvandrerbakgrunn kan få mulighet til innpass i arbeidslivet, karriereutvikling og bedre bruk av egen kompetanse. Likevel ser vi et klart forbedringspotensial i flere av programmene, da det er utfordrende å måle utfall av mentorprogrammene på denne måten. I de tre neste kapitlene vil vi derfor peke på tre kritiske faktorer for rekruttering, skissert i innledningen. Videre vil vi knytte disse opp mot mekanismene vi har identifisert i følgestudien av fire mentorprogrammer, for på denne måten å si noe om suksesskriterier.

4 Menteenes formelle og uformelle kompetanse

Innledningsvis skisserte vi en analytisk modell over rekrutteringens kritiske faktorer. Den første av dem er kompetanse, og i dette kapitlet skal vi ta for oss hvorvidt og i så fall på hvilken måte IMDis mentorprogram kan bidra til å øke deltakernes formelle og uformelle kompetanse. For å i det hele tatt bli vurdert til en stilling må arbeidssøkeren inneha en form for kompetanse som faktisk er etterspurt i arbeidsmarkedet. Ofte skiller det mellom en arbeidssøkers formelle og uformelle kompetanse. Formell kompetanse dreier seg om alt som kan dokumenteres og måles, og uformell kompetanse henviser til det en ofte refererer til som «personlig egnethet», forståelse av normer, kulturelle koder og arbeidsmarkedskultur. Vi vet at selv om formelle kvalifikasjoner spiller en avgjørende rolle i rekrutteringsprosessen første del, for å bli innkalt til intervju, så er det som regel ikke nok. For å bli tilbudt stillingen må søkeren også inneha uformell kompetanse (Rogstad & Sterri 2018).

I de fire mentorprogrammene vi har fulgt, har kriteriet for utvelgelse av menteer vært at de skal ha relativt høy formell kompetanse. I tre av fire programmer har alle høyere utdanning, og mange har arbeidet i flere år, enten i hjemlandet eller i Norge. Som nevnt innledningsvis måles ikke verdien av kompetansen utelukkende ut fra hvor omfattende den er, at kompetansen er etterspurt, er mer avgjørende. Det betyr at til tross for at deltakere i IMDis mentorprogram innehar høy formell kompetanse, er det ikke gitt at de har den relevante, etterspurte kompetansen. Videre er det mange som mangler den nødvendige uformelle kompetansen for å bli ansatt i en stilling.

I dette kapitlet er temaet hvorvidt og i så fall på hvilken måte mentorprogrammet kan bidra til å tilføre deltakere tilstrekkelig relevant formell kompetanse og nødvendig uformell kompetanse. Vi argumenterer for at mentorprogrammene kan bidra til dette, men bare under noen viktige forutsetninger. Et av de viktigste aspektene for å lykkes med å tilføre deltakerne *formell* kompetanse er at mentorprogrammene klarer å tilby sine deltakere noe *mer* enn bare en relasjon til en mentor. Vi finner at de som opplever at deres formelle kompetanse har blitt hevet som følge av deltakelse i IMDis mentorprogram, har hatt et godt programinnhold, et tilpasset innhold, fått delta på kompetansehevede kurs eller fått relevant praksis. Videre har programmene med en tydelig og målbevisst programleder, samt de som har klart å rekruttere relevante mentorer, hatt deltakere som opplever at de har blitt mer attraktive for norsk arbeidsmarked. Et viktig dilemma når kompetanseheving er målet, er imidlertid hvorvidt mentorprogrammene skal bidra til å sørge for å få innvandrere i arbeid «på rett hylle» eller i hvilket som helst arbeid. Dette vil vi komme mer tilbake til avslutningsvis. Når det gjelder den uformelle kompetansen, virker ansikt-til-ansikt-møter med mentor og mentee å gi best avkastning. Her skapes det trygge rom, der deltaker tør å spørre, og mentor opplever det som passende å gi råd. I våre analyser kommer det fram at det er hevingen av den uformelle kompetansen og relasjonen til mentor deltakerne opplever som mest innbringende etter endt programperiode.

Formell kompetanse – identifisere kompetansegap

Mentorprogrammene vi har fulgt, har, som nevnt, en målsetting om at deltakere skal komme «på rett hylle», i betydningen å få en jobb i henhold til den kompetansen han eller hun besitter, og ikke bare komme i en hvilken som helst jobb. For å realisere et slikt mål er første skritt på veien å identifisere hvilke krav til kompetanse relevante stillinger krever, for deretter å kartlegge hvilken kompetanse deltakeren mangler. I mange tilfeller vil en innvandrer som har tatt utdanning i utlandet, ha mye av den relevante fagkompetansen, men ikke all den kompetansen han trenger. Å identifisere dette kompetansegapet kan mentorprogrammene bidra til. En programleder sa det slik:

Det som er veldig bra med mentorprogrammet, er at vi kan hjelpe med å forstå hva som er deltagerens kompetansegap – sånn at vi deretter kan gjøre tilpassede og lure tiltak. (Programleder)

Å forstå hvilken type kompetanse en deltaker mangler, er ikke nødvendigvis en enkel oppgave, særlig når deltakerne befinner seg i et spesifikt fagfelt. For mange innvandrere vil dette være vanskelig å finne ut av selv, da det fordrer en kjennskap til fagfeltet i Norge. Derfor opplever mange av menteene vi har intervjuet, at det er nyttig å bli koblet til en mentor. En mentee sa: «De vet hva jeg mangler». I mentorprogrammene vi har fulgt, finner vi at der mentoren kjenner fagfeltet til menteen, er det lettere å identifisere kompetansegapet. Mentoren forstår hvilke kvalifikasjoner menteen faktisk har, og deretter, fordi han eller hun kjenner fagfeltet i Norge godt, forstår han eller hun hva som mangler for å møte de formelle kvalifikasjonene i et norsk arbeidsmarked.

Etter kompetansegapet er identifisert, vil neste skritt være å tilføre menteen den kompetansen som trengs for å best mulig lukke gapet. Programlederen som er sitert over, fortsatte å fortelle:

Hvordan vi får dekket kompetansegapet til deltaker, det er den største utfordringen vi har. Men når vi klarer det, når vi klarer å jobbe såpass fagspesifikt at vi klarer å dekke det spesifikke hullet de mangler – da er det vellykket. Jeg mener at det å oppdage og dekke de fagspesifikke hullene vil skje fortere ved deltakelse hos oss enn om menteene skulle stått på egne bein. (Programleder)

Flere mener at identifisering av kompetansegapet og deretter gjennomføring av tilpassede tiltak vil gå raskere gjennom deltakelse i et mentorprogram. En veileder i kommunen, eller en NAV-ansatt, vil ikke ha tilstrekkelig kjennskap til innvanderens fagbakgrunn, ei heller til det spesifikke fagrelevante arbeidsmarkedet i Norge, til å kunne forstå hva som mangler av kvalifikasjoner. I kapittel 3 så vi at flere mentorer var valgt ut nettopp på grunn av fagbakgrunn, og vi mener at en slik utvelgelse virker hensiktsmessig. I tråd med dette uttalte en annen programleder dette:

Vår viktigste jobb er å sørge for at deltakerne klarer å posisjonere seg for en jobb næringslivet – så de blir attraktive nok til intervju. Vi må profesjonalisere dem, lære de opp. (Programleder)

Å profesjonalisere deltakerne betyr blant annet å *tilføre* dem den nødvendige kompetansen arbeidsmarkedet i Norge etterspør. Spørsmålet er på hvilken måte mentorprogrammene kan bidra til å gjøre dette. Som nevnt innledningsvis betyr det å sørge for at deltakere innehar nødvendig og tilstrekkelig formell og uformell kompetanse. I det videre vil vi diskutere måter programmene vi har fulgt, har bidratt til dette på.

Ulike utgangspunkter krever tilpasset programinnhold

Som vi så innledningsvis, er en av anbefalingene for mentorprogrammer generelt at de bør tilby et godt og relevant innhold til sine deltakere. I alle de fire programmene vi har fulgt, har dette vært et ønske, og det er blitt arrangert fellessamlinger for deltakerne jevnlig. Slike fellessamlinger har et potensial til å «lære opp» menteer i en type formell kompetanse de trenger. I teorien kunne en tilbudt spesifikke kurs for bestemte typer kompetanse (språk, informatikk, budsjett-kurs etc.) der en fikk en form for kursbevis etter bestått kurs. I programmene vi har fulgt, har det vært en klar ambisjon om å tilby deltakerne relevant innhold i programmene. Samtidig er det ingen av programmene som har tilbudt deltakere en type kurs som ender opp i et formelt bevis eller diplom på ervervet kompetanse.

Selv om programmene ikke tilbyr formelle kurs med kursbevis, har flere opplevd innholdet i fellessamlingene som nyttig, selv om opplevelsen av relevans har variert en del mellom deltakerne. I programmet for gründere var et tema på en av fellessamlingene hvordan en starter en egen bedrift. Da alle gründere som ønsker å etablere seg, trenger kunnskap om hvordan de skal starte en egen bedrift, høres et slikt kurs ut som noe som vil heve deres formelle kompetanse på en måte som gjør det lettere for dem å realisere sitt mål om å starte opp og drive eget firma. Likevel var det en del som pekte på at det var vanskelig å gjøre kurset relevant for en så heterogen gruppe. I dette programmet var det 20 deltakere, og alle var på svært ulikt sted i etableringsprosessen. Noen var på idéstadiet, mens andre hadde allerede begynt å tjene penger på sin virksomhet. I tillegg ønsket de å etablere seg i svært ulike bransjer. Noen vi snakket med, ønsket å lage et cateringfirma, mens andre ønsket å starte en bedrift som skulle spesialisere seg på å selge kirurgisk utstyr til sykehus.

I de andre mentorprogrammene vi har fulgt, har innholdet i fellessamlingene blant annet omhandlet hvordan en spisser søknader og CV, hvordan en holder gode presentasjoner, og hvordan en finner relevante stillinger på internett. Selv om alle disse temaene potensielt er nyttige, ser vi at de risikerer å bli for generelle. For at programmet skal bidra til å øke deltakernes formelle kompetanse, må innholdet i fellessamlingene treffe deltakernes behov.

I tillegg til at innhold kan bli for generelt, har vi sett at det kan oppleves å være på et lavere nivå enn det deltakerne oppfatter at de selv trenger. I ett program var det noen av deltakerne som opplevde at deres kompetanse ble undervurdert, og at innholdet i fellessamlingene således var unyttig. Noen vi snakket med, opplevde at fellessamlingene nærmest var bortkastet tid, snarere enn at de bidro til å fylle et kompetansehull. En mentee vi snakket med underveis, fortalte oss dette:

Jeg er litt skuffet over selve innholdet i programmet. Jeg følte at jeg hadde blitt valgt ut til noe eksklusivt, at jeg ble plukket ut som en av mange. Jeg måtte jo søke og var på intervju. Tilbudet ble solgt inn som noe som kunne hjelpe oss til å skaffe jobb. Da jeg møtte på den første samlingen sammen med de andre deltakerne, hadde jeg jo derfor veldig høye forventninger. Men personen (programlederen) vi møtte, opplevde jeg som uforberedt, og vi brukte hele møtetiden på ulike søkeportaler på internett, og hun viste oss hvordan vi skulle finne fram til «ledige stillinger» vi kunne søke på. Jeg ble skikkelig skuffa. (Mentee)

Denne menteen opplever at hun nærmest kaster bort tiden sin på samlinger som ikke gir henne påfyll av den kompetansen arbeidsmarkedet etterspør. Det er nesten så hun opplever det som ydmykende – «tror de virkelig ikke jeg vet hvordan jeg skal finne ledige stillinger på nettet?» spør hun retorisk. For å lage et godt innhold som faktisk bidrar til å fylle et kompetansehull, eller som bidrar til å profesjonalisere menteene

for et norsk arbeidsliv, må innholdet i programmet være tilpasset deltakerne som går der. Mentoren til denne deltakeren var enig i dette: «Dette blir for elementært. Våre menteer vet hvordan de skal søke jobb, og jeg tror de fleste også har en god CV.»

For at programinnholdet faktisk skal klare å tilby en reell form for kompetanseheving, må innholdet i programmet ikke være for generelt og heller ikke være for basalt. For å forstå hvilket innhold deltakerne trenger, er det helt nødvendig at noen har forstått hva deltakerne allerede har av kompetanse. Mentoren som er sitert over, opplever at grunnen til at innholdet blir for elementært, er at programlederne ikke har gjort en grundig jobb med å kartlegge deltakernes kompetanse. Hun er altså kritisk til deler av dette spesifikke mentorprogrammet, men ikke til mentorprogrammer generelt. Hun sier:

Det virker som om programmet kun er å få en mentor til en mentee og så la de holde på i et års tid. Og da blir det svært tilfeldig om programmet fungerer. Selv om vår relasjon er god, hadde det ikke trengt å være sånn. (Mentor)

For at mentorprogrammer skal kunne bidra med kompetanseheving, må de ha en god struktur og et relevant innhold. Hvis ikke vil tiltaket oppleves som tilfeldig, der kvaliteten på relasjonen mellom en frivillig mentor og en arbeidssøkende deltaker blir avgjørende. Vi mener at gjennom å tilby et godt og relevant innhold i programsamlingene kunne mentorprogrammene bidra til å heve deltakernes kompetanse, uavhengig av kvaliteten på relasjonen mellom mentor og mentee. I programmene vi har fulgt, ser det imidlertid ut som at dette ikke har blitt gjort på en grundig nok måte. En av årsakene til det er at programlederne (som bestemmer innholdet i samlingene) ikke har kartlagt godt nok hva deltakerne kan, og hva de trenger opplæring i før programstart.

Samarbeid med eksterne kompetansebedrifter

En annen måte vi har sett at programmene bidrar til å øke deltakernes formelle kompetanse på, er gjennom å etablere samarbeid med eksterne kompetansebedrifter som kan tilby en mer spisset, individuell og faglig tilpasset kompetanseheving. Alle mentorprogrammene vi har fulgt, har på en eller annen måte samarbeidet med andre aktører.

I programmet der alle deltakerne er introkursdeltakere, forteller programlederen at noe av det hun er mest fornøyd med å ha fått til i prosjektperioden, er en etablering av et samarbeid med et forskningssenter innenfor farmasi. Dette er et senter som gir farmasøyter tilpassede bransjekurs gjennom hele året. Fordi en av mentorene i dette programmet selv var farmasøyt, visste han også om dette senteret og tok kontakt med dem om muligheten for å kurse deltakere som hadde farmasibakgrunn. Nå har senteret sagt seg villig til å sponse bransjekurs for alle menteer med farmasibakgrunn fra sitt hjemland. Her får de intensive kurs om alt fra lover og regler til rutiner i den norske farmasibransjen. Programlederen sier dette:

De menteene som har farmasibakgrunn hos oss, har virkelig fått fylt kompetansegapet sitt på en måte som de har trengt. De har fått et norsk fagspråk, de har fått vite om ulike regler, medisiner og lover i Norge. Det er store forskjeller på å jobbe på apotek i Syria og Norge for eksempel. Vi visste jo ikke at dette senteret fantes engang, og nå skjønner vi at det er superviktig. På farmasifeltet har det skjedd masse bra. (Programleder)

For menteer med fagbakgrunn innenfor farmasi har deltakelse i mentorprogrammet bidratt direkte til å heve deres formelle kompetanse på en måte de ikke hadde fått dersom de ikke var deltakere. I motsetning til et godt programinnhold som treffer alle menteer, vil slike kurs som regel bare gjelde noen få deltakere. Opplevelsen av et slikt tilbud er derfor ikke at det blir for generelt, slik opplevelsen av fellessamlingene var. En spisset, fagrelevant tematikk på kompetansehevingskurs kan se ut til å høyne grad mentorprogrammets vellykkethet ved å tilføre deltakerne relevant formell kompetanse. Samtidig kan det oppleves som noe urettferdig at tilbudet til deltakerne varierer avhengig av fagbakgrunn.

Det er imidlertid mulig å tilby tilpasset innhold til alle deltakerne. I programmet som skulle stimulere innvandrere til å starte egen bedrift, har mentorprogrammet samarbeidet med en tjeneste der menteene kan få direkte faglig veiledning om etablering av sin virksomhet. Det betyr at hver enkelt deltaker får tilpasset og individuell veiledning av en erfaren gründer. Dette opplever flere som nyttig, da det treffer de individuelle deltakernes behov mye bedre enn kurset om hvordan en starter egen bedrift, beskrevet over.

For å få til godt samarbeid med eksterne kompetansebedrifter er også mentorens faglige bakgrunn sentral. Samarbeidet med farmasibedriften ble til utelukkende fordi programmet hadde klart å rekruttere en mentor som hadde jobbet i farmasifeltet i Norge i en årrekke, og som kjente fagmiljøet svært godt. Programlederen mener at hun selv verken ville forstått hvor viktig dette samarbeidet var, eller ville kommet på å kontakte den eksterne bedriften, dersom det ikke hadde vært for mentorens innsats.

Å etablere samarbeid med eksterne kompetansebedrifter kan gi menteer en mer spisset og relevant kompetanse enn det generelt innhold i programsamlinger kan. Eksemplet over illustrerer dette på en god måte, men viser også hvor viktig det er at mentorprogrammet klarer å rekruttere relevante mentorer som kjenner feltet og vet hva deltakere med ulik fagbakgrunn trenger for å fylle sitt kompetansegap.

Kvalifisering gjennom utdanning

Vi vet at innvandrere med høyere utdanning har lettere for å bli sysselsatt i vertsland enn innvandrere uten utdanning. Samtidig er mange jobber med krav til høyere utdanning såpass spesialisert at det er utfordrende å gjøre utdanningen ervervet i hjemland attraktiv for et arbeidsmarked i vertsland. Denne utfordringen, å klare å matche kvalifikasjoner ervervet i én kontekst med etterspørselen i en annen, er ekstra krevende for innvandrere som har migrert fra land utenfor OECD (OECD 2008). Dette er en av grunnene til at mange innvandrere opplever nedadgående sosial mobilitet som resultat av migrasjon (Ichoud 2014). Som en mentor sa: «Vi ser jo at utdanningen deres ikke matcher arbeidsmarkedet her helt.»

For flere av menteene vi har fulgt, er det derfor en utfordring å møte de formelle kravene til kompetanse for å klare å få jobb innen sitt fagfelt.

Bortsett fra programmet der målsettingen er at innvandrere skal etablere egen bedrift, har alle mentorprogrammene vi har fulgt, en målsetting om å hjelpe deltakerne inn i ikke bare en hvilken som helst jobb, men en jobb som de er *faglig kvalifiserte* til. Flere menteer opplever imidlertid at de mangler en form for formell utdanning eller sertifisering fra Norge for å kunne bli vurdert som kompetent nok for fagrelevante jobber. En mentee som hadde geologifaglig bakgrunn, forsto etter flere møter med en mentor i samme fagfelt at det er ingen som får jobb i Norge uten en spesifikk mastergrad. Denne menteen hadde en bachelorgrad fra sitt hjemland og skjønte at det ville være umulig å få en såkalt «fagrelevant» jobb i Norge. Gjennom diskusjoner med programleder, mentor og mentee ble det besluttet at deltakelsen i mentorprogrammet

skulle brukes til å kvalifisere mentee til opptak på mastergrad i Norge. Det betyr at i stedet for å søke jobber, spisse CV og søknad, øve på norsk etc. ble målet å forbedre karakterene slik at mentee ville komme inn på det aktuelle masterprogrammet. En av de viktigste grunnene til at denne beslutningen ble tatt, var at programlederen var opptatt av å tenke langsiktig. Hun sier:

De hadde sikkert fått en ufaglært jobb uten deltakelse i mentorprogrammet, men hvor lenge hadde det holdt? Selv om de er ressurssterke med høy utdanning, har de ikke mindre behov for kvalifisering. Det er folk som har vært få år i Norge, og målene vi har satt, er ganske høye. Kanskje er det ikke realistiske mål. Det er så viktig å jobbe langsiktig. Jeg tenker det er å forebygge sosialhjelp. Ja, det koster mer i begynnelsen, men vi må få folk på rett hylle. Vi trenger ikke at folk jobber i mange ufaglærte jobber på veien, da ender man bare rett inn i NAV igjen. Det er ikke bra. (Programleder)

Fordi denne programlederen var tydelig på at programmet skulle ha en langsiktig tankegang, var det enkelt å avgjøre at menteen skulle bruke tid på å ta opp fag og forbedre karakterer heller enn å skaffe en ikke-fagrelevant jobb. Flere menteer vi møtte, var imidlertid i lignende dilemmaer, men syntes det var mer utfordrende å vite hvor grensen gikk for hvor mye mer de skulle kvalifiseres.

En mentee som hadde vært leder for sitt eget IT-selskap før migrasjon, fortalte at han manglet de riktige sertifiseringene for å få jobb i Norge. Han opplever å stå i et dilemma der spørsmålet er om han skal bruke tid på å ta de sertifiseringene han trenger, eller om han skal senke ambisjonsnivået sitt og søke jobber han egentlig er overkvalifisert til. I motsetning til menteen over bidro ikke programlederen for denne tidligere IT-sjefen med å ta et valg sammen med han. En grunn til det kan være at ikke alle mentorprogrammene har fastsatt hvor langsiktig de skal tenke. Flere mentorer vi snakket med, mente at mer utdanning er det siste deltakerne trenger, de trenger heller å få brukt kompetansen de har allerede. En mentor sa det slik: «Hun må skjønne at hun har mer enn nok utdanning, det hun trenger, er en jobb.»

I noen tilfeller vil likevel et ekstra kurs, en sertifisering eller noe mer utdanning hjelpe menteene til å kvalifisere seg til et faglig relevant norsk arbeidsmarked. Hvor grensen skal trekkes opp, er imidlertid vanskelig å vite, og dette er noe vi vil komme tilbake til i avslutningskapitlet.

Jobbtrening i bedrift

Hovedmålet til alle programmene vi har fulgt, er å få deltakerne kvalifisert og på vei til faglig relevant jobb. Samtidig er det flere som har opplevd dette som utfordrende fordi barrierene for sysselsetting er flere enn de opprinnelig tenkte. Som diskutert over er det flere mentorer og programledere som påpeker nettopp at *kvalifisering til arbeid* må være hovedmålet, ikke arbeid i seg selv. For å bidra til dette er det en del mentorer som mener at et tilbud om relevant praksis eller trainee plass kunne bidra til et slikt mål. Det er viktig å nevne at IMDis ordning faktisk er en mentor- og trainee-ordning. Likevel er de færreste av IMDis mentorprogrammer traineeprogrammer, og det er få som legger opp til praksis eller traineestilling innad i programmet. Noen mentorer og menteer mente det burde vært mer vekt på og hjelp til å skaffe praksis- eller trainee plasser i mentorprogrammet. En mentor, som var misfornøyd med selve innholdet i mentorprogrammet, sa dette:

Kan de ikke heller lage en liste over nøkkelpersoner i ulike bransjer som menteeene kan få tilgang til? Hva med å opprette en slags «bank», en oversikt over alle bedrifter som søker etter trainee-ordninger? De må jo få noe ekstra, noe som oppleves som eksklusivt ettersom de har prioritert tid og gjort mye for å få innpass her. (Mentor)

En liste over bedrifter som ønsker trainee-ordninger, virker lukrativt, da det kan gi referanser, arbeidsrelevant erfaring og trening i fagspråk. Flere andre snakket også om fagrelevant praksisplass som et positivt mål og noe mentorprogrammene burde jobbe for å tilby sine deltakere. Noen har også fått til dette. En mentee fra mentorprogrammet som hadde etablert et samarbeid med et forskningssenter innenfor farmasi, og som selv hadde farmasiutdanning og lang arbeidserfaring fra sitt hjemland, fikk gjennom mentorprogrammet en traineestilling i et apotek. I stillingen ble det laget et tilpasset opplæringsprogram for henne. Selv om hun kunne farmasifaget, kunne hun ikke systemene i Norge. Gjennom det hennes programleder kaller et «intensivt opplæringsløp som ligner på det som tilbys på farmasiutdanningen, har hun nå fått en jobb i et annet apotek». Her mener programlederen at traineestillingen i apoteket var et avgjørende skritt på veien til fast jobb.

Oppsummert kan vi si at mulighetene for at mentorprogrammene kan øke nødvendige formelle kvalifikasjoner hos mentee, er til stede, men at mentors og deltakers forventninger ikke alltid blir innfridd. Et helt sentralt poeng er at mentorprogrammene må klare å fange opp hva menteens formelle kompetanse faktisk er, før de skal tilby kurs, innhold eller ekstra sertifiseringer til sine deltakere. Våre analyser viser også at selv om deltagerne har med seg høy utdanning fra hjemlandet så betyr ikke det nødvendigvis at denne utdanningen er etterspurt i Norge. For å identifisere menteens kompetansegap må programmet klare å rekruttere kompetente mentorer som kjenner sine deltakers fagfelt godt.

Uformell kompetanse

Til nå har vi sett på hvordan mentorprogrammene kan bidra til å heve menteens formelle kompetanse. Ifølge vår analytiske modell er dette et nødvendig skritt på veien for å bli integrert på arbeidsmarkedet. Selv om formelle kvalifikasjoner spiller en avgjørende rolle i rekrutteringsprosessen første del, for å bli innkalt til intervju, så er det som regel ikke nok. For det første er det vanskelig å vite hvordan ens egen kompetanse kan oversettes i norsk arbeidsmarked, og for det andre er det vanskelig å vite hvordan norsk arbeidsliv fungerer (OECD 2008). For å bli tilbudt stillingen må som regel søkeren også inneha andre typer kompetanse, ofte betegnet som uformell kompetanse og kan handle om søkerens forståelse av normer, kulturelle koder og arbeidsmarkedskultur (Rogstad & Sterri 2018; Friberg 2016). I det foregående så vi at den formelle kompetansen best læres og tilbys gjennom formaliserte systemer i mentorprogrammene. Den uformelle kompetansen ser imidlertid ut til å læres best gjennom flere, mindre strukturerte, møter mellom mentor og mentee.

En spesifikk kompetanse de fleste deltakerne vi fulgte, slet med å erverve seg, var forståelsen av hvordan det norske arbeidsmarkedet fungerer, for på den måten å klare å «treffe» riktig del av arbeidsmarkedet i jobbsøknadsprosesser. Vi forstår dette som en form for uformell kompetanse. En mentee forteller:

Vi hadde flere samlinger, de var nyttige, for eksempel samlinger om hvordan man kan lage en god CV, eller hvordan norsk arbeidsliv og samfunn fungerer. Hvordan man svarer på e-post, og at det er viktig å svare raskt, for eksempel. Det er viktig i Norge, det er norsk arbeidslivskultur. (Mentee)

Å vite at en bør svare raskt på e-post, å forstå hvordan en formulerer en e-post til en arbeidsgiver, og generell forståelse av norsk arbeidslivskultur opplever mange som noe av det viktigste mentorprogrammene kan hjelpe til med. Det er særlig relasjonen til en egen mentor, ansikt til ansikt, menteene opplever som nyttig i den sammenheng. Typiske sitater fra intervjuene våre er: «Jeg vil gjerne bli kjent med kommunen på systemnivå», «Å være med i mentorprogrammet gir meg en interessant mulighet til å få ta en titt bak scenen i en ganske stor institusjon», «Jeg håper programmet gir meg muligheten til å lære meg noe nytt, til å bli bedre kjent med arbeidslivet» og «jeg trenger å lære mer om det norske systemet og arbeidsmiljøet, hvordan det fungerer her».

En mentee sier at han ikke forsto hvordan arbeidsmarkedet i Norge fungerer, før han fikk mentor. Han visste ikke hvordan han skulle orientere seg, hvem han skulle henvende seg til for hjelp, og hvordan selve søkeprosessen foregikk. Han forteller:

Vi får en mentor som kan, ikke bare vise veien, men bli den personen som kan vise hvordan, mer forståelse av hvordan Norges jobbmarked fungerer. Jeg visste ikke at NAV eksisterte, jeg tenkte jeg bare kunne bruke det jeg har. (Mentee)

Denne menteen mener at bedre kjennskap til jobbmarkedet i Norge gjør mulighetene hans for å få jobb i Norge bedre. Flere mentorer forteller at det de bruker tid på, er nettopp å gi menteen deres kunnskap og informasjon om norsk arbeidskultur, normer og uformelle regler. For eksempel fortalte en mentor oss om at hennes mentee ikke ville plage arbeidsgiver med å ringe og spørre hvordan søknadsprosessen lå an. Dette, mente mentoren vi snakket med, er det viktig at de lærer seg å gjøre. Å forstå normene for oppførsel i jobbsøkerprosesser er en sentral del av den uformelle kompetansen som er nødvendig for å få seg jobb, og er noe mentorene kan bidra med.

En annen type uformell kompetanse mentor kan bidra med, er å hjelpe deltaker med å finne ut hva den formelle kompetansen fra hjemlandet tilsvarer her i Norge. Ofte vil den ikke være direkte oversettbar. Og selv om menteene vi har intervjuet, ofte er opptatt av «å få en relevant jobb til min utdanning» eller «jeg vil jobbe et sted som passer til utdanningen min», så er det ikke så lett å vite hvilken jobb dette er. En mentee vi snakket med, fortalte at hun hadde en svært spisset kompetanse innenfor jordbruk. Hun kom til Norge med høy utdanning og over tolv år med arbeidserfaring som vellykket selvstendig næringsdrivende i sitt hjemland. Hun fortalte at mentoren hennes hadde gitt henne forståelse av at det finnes andre muligheter. Hun forteller:

Mentoren min forklarte at jeg kan gjøre flere ting, jeg kan gå flere veier. Før jobbet jeg på gartneri, så tenkte jeg at jeg ville jobbe i drivhus, men nå forstår jeg at alle drivhus her ikke er så bra. Det er ikke det jeg vil ha. Jeg tenker at jeg kan finne en jobb i en bedrift, et firma som selger og gjør sånne ting også. (Mentee)

Det menteen forteller her, er at hennes mentor har hjulpet henne å forstå hvordan hun kan bruke sin egen kompetanse i det norske arbeidsmarked. Hun trodde at en jobb i et drivhus var en ettertraktet jobb, men skjønnte at hun hadde tatt feil – det var

ikke det hun ønsket. Mentoren har derfor hjulpet henne til å forstå hvordan kompetansen hun har, kan brukes i Norge, på litt andre måter enn det hun selv har tenkt.

Der den formelle kompetansen best læres gjennom kurs, samlinger og annet «programinnhold», læres den «uformelle kompetansen» best i ansikt-til-ansikt-møter mellom mentor og mentee. En gjennomgående uttalelse er: «Jeg er ganske fornøyd med å ha vært med i programmet. Men det er mest på grunn av mentoren min, mer enn programmet i seg selv».

En av grunnene er at disse møtene er mer uformelle, og innholdet i møtene kan derfor tilpasses individuelt. Gjennom flere møter der terskelen for å stille spørsmål er lav, der de to personene som er matchet, blir godt kjent, og der terskelen for å gi råd også er lav, kan denne uformelle kompetansen tilføres. Det er også her viktig at mentor er noe mer enn bare en «god venn». For å gi riktige råd må mentoren kjenne godt til norsk arbeidsmarked og norsk arbeidsmarkedskultur og aller helst menteens fagfelt. Flere menteer opplever at dette er noe av det mest vellykkede med mentorprogrammet. De lærer ikke bare hva som skal til for å søke en jobb, men *hvordan* en søker en jobb i Norge.

Oppsummert kan det virke som at mentorprogrammene lettere klarer å tilføre deltagere uformell kompetanse enn formell. Det handler i stor grad om at det er utfordrende for mentorer og programledere å forstå akkurat hvilken formelle kompetanse deltagere har med seg fra sitt hjemland, og i hvorvidt og på hvilken måte denne er etterspurt i Norge. Det betyr at det mest sannsynlig ville vært lettere å oppnå suksess i mentorprogrammer der deltagere hadde etterspurt formell kompetanse, men ikke nødvendigvis tilstrekkelig uformell kompetanse. Når det er sagt har dette vært et ønske i flere av programmene vi har fulgt, og er også grunnen til at det har vært et krav at deltagerne har hatt høy utdanning i flere av programmene vi har fulgt. Det er likevel sånn at høy utdanning fra hjemlandet ikke nødvendigvis betyr at den er etterspurt i Norge, og derfor er det flere deltagere som til tross for høy kompetanse fra hjemlandet likevel trenger påfyll av formell kompetanse her i Norge.

Språk – mellom formell og uformell kompetanse

I en fersk artikkel dokumenterer Harald og Finseraas (2019) at ansattes språkferdigheter er avgjørende for en bedrifts produktivitet. Studien understreker derfor viktigheten av at innvandrere lærer seg norsk for å få innpass i arbeidslivet. I våre intervjuer framheves språk som en av de absolutt største opplevde barrierene for sysselsetting. Foruten i ett av de fire programmene vi har fulgt, der noen av deltakerne er født og oppvokst i Norge, opplever alle at de har det de selv omtaler som «utfordringer med språket». De ønsker også at mentorene skal hjelpe dem med det. Typiske sitater er: «Jeg tenker, herregud er det så vanskelig. Det å få en mentor blir fint så den kan støtte meg litt med språket», eller «Mentoren vil gi meg noen råd for å støtte meg litt i språket.»

Språk kan forstås som en form for formell kompetanse, der innvandrere kan dokumentere sine ferdigheter gjennom ulike norskprøver, samtidig som språk må forstås som noe kulturelt og dermed som en form for uformell kompetanse. I mentorprogrammene vi fulgte, var det mange som ønsket at programmene skulle bidra til å øke deres språkkompetanse, både den formelle og uformelle, og basert på våre analyser er dette også en mulighet programmene har. I likhet med det vi har skrevet om over, vil den beste måten å heve deltakernes formelle språkkompetanse på være å tilby ulike former for språkkurs, mens den uformelle språkkompetansen virker å heves best gjennom de personlige møtene mellom mentor og mentee. Gjennom møtene øver

deltakere på språk i seg selv, i tillegg til at mentorene ofte oppfordrer sine menteer til for eksempel å gå i butikken, på biblioteket og besøke andre offentlige arenaer for å lytte til hvordan og hva andre snakker om. En mentor forteller:

Jeg merker det, den viktigste utfordringen er norsk. For at man skal ha en mulighet i norsk arbeidsliv, så må man kunne språket. Hun skal tross alt ha med norske kunder å gjøre. Derfor har jeg jo oppfordret henne om ikke annet å dra på senteret, lytt til hva folk snakker om, les avisen, gå i butikker og ikke minst, snakk norsk hjemme. (Mentor)

Samtidig er det flere som mener at en slik uformell opplæring ikke er nok for å heve menteens kompetanse tilstrekkelig. Det er også sånn at ikke alle mentorer fokuserer på språk som noe de skal hjelpe sin mentee med. Hvilken mentor en blir matchet med, har derfor mye å si for hvilket språklig utbytte en vil få av å delta i mentorprogram. Der noen har fokusert på språk, har andre fokusert på andre ting – som motivasjon, nettverk eller kunnskap om arbeidslivet. Dette gjør «språkopplæringen» som eventuelt foregår i mentorrelasjonen, tilfeldig og lite målrettet. Flere etterlyser derfor et bedre organisert og mer formelt tilbud rundt språkopplæring.

I et av programmene vi har fulgt, har programleder bestemt seg for å tilby målrettet arbeidsrettet språkopplæring for sine deltakere. Ettersom programlederen hadde som kriterium for rekruttering at norsk språk skulle være godt, trodde hun at dette ikke skulle bli en utfordring i den grad hun har opplevd at det har vært det. Språkopplæringen var derfor ikke etablert fra begynnelsen, men da programleder forsto hvor viktig det var, bestemte hun seg for å følge det opp. Hun forteller:

Nå er jeg faktisk i dialog med en person angående ekstra individuell språkopplæring. Hinderet er nok en gang språket. Selv om de er gode – så er de ikke gode nok. Jeg tenker at vi må kunne integrere språkopplæring i mentorprogrammene for den enkelte. Noen har jo ikke krav på introprogram der de lærer norsk, og andre er ferdig med det. Kan vi for eksempel tilby en som kommer og gir dem fire timer språkopplæring en gang i uka? (Programleder)

Det denne personen legger vekt på, senere i intervjuet, er at språkopplæringen må være tilpasset deltakernes behov. Flere påpeker at de trenger mer opplæring i det de omtaler som et «avansert arbeidsspråk», der de forstår og lærer seg betydningen av ord som «bedriftsstyre», «mellomleder», «timelister» etc. Dette gjelder særlig for gruppen deltakere som er høyere utdannet, da fagspesifikke jobber krever et ganske avansert fagspråk. Programlederen sitert over foreslår derfor at støtteordningen til mentorprogrammene bør sette av en egen pott med penger som skal gå til tilpasset norskundervisning for den aktuelle gruppen.

Gjennom deltakelse i mentorprogrammet kan altså ens språknivå heves. Selv om et av mentorprogrammene nå ønsker å tilby språkopplæring som en del av mentorprogrammet, er det ingen som gjorde det da vi fulgte dem. Vi vet derfor lite om hvilket utbytte et slikt kurs faktisk hadde gitt deltakerne. Å møte en mentor på jevnlig basis oppleves for mange som en viktig arena å lære på og praktisere norsk språk på. Mange deltakere opplever også at det gir en ekstra motivasjon til å øve på norsk hjemme, da de gjerne vil framstå som kompetente og flinke for sin mentor. Det veldige søkelyset på norsk språk som den største barrieren for sysselsetting ble imidlertid utfordret av en av programlederne for et av programmene vi fulgte. Hun mente at fokuseringen på viktigheten av språk bidro til en *undervurdering* av hvor mye som egentlig skal til for å få seg jobb. Hun forteller:

Det er ikke bare språk. Det er mangel på nettverk, mangel på systemforståelse. Å bare fokusere på språk er en undervurdering om hvor mye som skal til. Mange snakker om språket, at bare man hadde hatt språket, så hadde alt gått bra. Men det er ikke helt sant. Tenk så viktig nettverk er for å få seg jobb i Norge. Hvordan skal man selge seg inn på intervju, skrive en god CV og søknad? Hva skal til for at den skal bli anerkjent som god her, i Norge? Man må ikke glemme dette. (Programleder)

Det hun forteller her, er at kompetanse er sammensatt, og at heving av én kompetanse ikke nødvendigvis bidrar til en heving av en annen. Derfor må mentorprogrammene tenke sammensatt og helhetlig når de skal hjelpe sine deltakere til å bli «jobbklaare».

Oppsummering

I denne rapporten er vi opptatt av hvorvidt mentorprogrammet kan bidra til å lette på barrierene innvandrere møter for hver av de tre kritiske faktorene i en rekrutteringsprosess. Temaet for dette kapitlet har vært menteens kompetanse, både den formelle og den uformelle, og hvorvidt og i så fall hvordan mentorprogrammet har bidratt til å øke denne.

Våre analyser peker på noen viktige forutsetninger for at mentorprogrammet skal å øke deltakernes kompetanse. Det viktigste er at mentorprogrammet klarer å identifisere hva det reelle kompetansegapet hos deltakerne faktisk er. For å klare det har vi pekt på viktigheten av å rekruttere faglig egnede mentorer. Videre har vi vist at dersom formell kompetanse skal heves, må deltakerne tilbys et innhold som oppleves som noe de trenger, og som er på et nivå som er tilpasset deres tidligere kompetanse. Dersom programmene klarer å etablere samarbeid med, eller tilby selv, kurs som er mer individuelt tilpasset enn innhold i fellessamlinger, virker dette å være en mer egnet metode for å heve deltakernes formelle kompetanse. Et dilemma flere opplever, er imidlertid hvor høyt prioritert det skal være å sørge for at deltakerne kommer på «rett hylle». For mange vil oppdagelsen av et kompetansegap føre til et ønske om påfyll av kurs, sertifiseringer eller utdanning som vil forsinke prosessen med å komme seg inn i arbeidslivet. En målbevisst programleder som bidrar i beslutningsprosesser, kan gjøre det lettere for menteeer å ta valg i slike situasjoner.

Den uformelle kompetansen virker å læres best gjennom ansikt-til-ansikt-møter, som også er mentorprogrammets hovedmetode. Flere, mindre strukturerte møter mellom mentor og mentee vil kunne senke terskelen for å spørre om råd, samt gi råd. Gjennom flere møter der de to blir godt kjent, vil mentoren kunne gi tilpassede råd ikke bare om hva som trengs for å kvalifisere til en stilling, men *hvordan* en burde søke på stillingen. Nettopp dette, hvordan gode relasjoner til mentor bidrar til en større forståelse av de uformelle reglene i norsk arbeidsmarked, er også noe av det menteene opplever som mest nyttig. Hovedutfordringen med det at relasjonen mellom to enkeltindivider er det de fleste opplever som mest nyttig, er at det er sårbart og potensielt urettferdig.

I kapitlet har vi også diskutert på hvilke måter mentorprogrammet kan bidra til å øke deltakernes språkkompetanse. I likhet med de andre analysene i dette kapitlet, argumenterer vi for at den uformelle språkkompetansen best heves i personlige møter mellom mentor og mentee, mens den formelle språkkompetansen best heves gjennom tilpassede språkkurs. Veldig mange opplever at språk er en viktig barriere for sysselsetting og opplever nok derfor også at de kunne fått mer hjelp av mentorprogrammene til å heve denne kompetansen. Foruten ett av programmene er det

ingen som tilbyr eller har en plan for å tilby sine deltakere språkkurs som en del av mentorprogrammet.

5 Signalisering av formell og uformell kompetanse

I forrige kapittel så vi på menteens kompetanse og hvordan mentorprogrammene fremmet denne. Vi vet at for å lykkes i arbeidslivet er kompetanse nødvendig, men ikke tilstrekkelig, for å skaffe seg en relevant jobb. For å få til dette handler det vel så mye om hvordan du klarer å signalisere, eller kommunisere, hvilken kompetanse du innehar, på en troverdig måte. I forrige kapittel delte vi inn i formell og uformell kompetanse, og i dette kapitlet vil vi se på hvordan mentorprogrammene kan bidra til at menteene signaliserer nettopp formell og uformell kompetanse bedre. Signalisering av formell kompetanse handler i denne sammenheng om å vise dette på en troverdig måte i en CV og i en jobbsøknad, mens uformell kompetanse signaliseres i en jobbintervjusituasjon. Summen av å kommunisere dette på en troverdig måte kan redusere usikkert hos arbeidsgiveren.

Å signalisere at en har den formelle kompetansen som passer til å utføre en arbeidsoppgave, er viktig for å få en jobb. Likevel viser studier at evnen til å signalisere uformell kompetanse som sosiale koder er avgjørende, og at dette ofte trumfer den formelle kompetansen i siste runde (Rogstad & Sterri 2018). Dette er mulig fordi arbeidsgiverne opplever at de har stor grad av frihet til å legge vekt på personlig egnethet, og at de er selvsikre når det gjelder troen på egen magesfølelse. Dermed kan det å «passe inn» på arbeidsplassen, i det sosiale miljøet som allerede eksisterer der, være vel så viktig, om ikke viktigere, som å «passe til» arbeidsoppgavene jobbsøkeren skal utføre. Å evne å signalisere under et jobbintervju at en passer inn, fordrer kjennskap til den konkrete arbeidsplassen, deres bedriftskultur og arbeidsmiljø, eller, sagt på en annen måte, hva som i arbeidsgivers øyne kjennetegner «vi-et», og hva en i en konkret virksomhet legger i uttrykket «slik gjør vi det her» (Bjørnset et al. 2018:70). Klarer en arbeidssøker å signalisere at vedkommende både passer til jobben og passer inn i miljøet, er dette tillitsvekkende, og dette kan være med på å motvirke homogene arbeidsmiljø.

Flere studier viser altså viktigheten av nettopp signalisering av egen kompetanse i arbeidsmarkedet. For mentordeltakernes del, som har til felles at de alle har innvandrerbakgrunn, viser studier at de ofte har en enda større barriere mot arbeidslivet enn kandidater med majoritetsbakgrunn. I dette kapitlet vil vi nå vise eksempler på og diskutere hvordan mentorprogrammene jobber med signalisering av deltakernes kompetanse til en framtidig arbeidsgiver, og hvorvidt mentorprogrammene faktisk bidrar til å hjelpe deltakere med å signalisere sin kompetanse bedre. Dette kan skape tillit mellom arbeidssøker og potensiell arbeidsgiver. Tre eksempler på dette som vi vil trekke fram her, er hvordan det arbeides med å vise formell kompetanse på CV og i jobbsøknad, hvordan uformell kompetanse vises i et jobbintervju, ved å kommunisere tverrkulturell kompetanse, og hvordan de jobber med å knytte nettverk, for å signalisere kompetanse til de rette personene.

Formell kompetanse på CV og jobbsøknad

Selv om jobbintervjuet er et viktig steg i prosessen med å komme inn i arbeidslivet, starter den gjerne lenge før et mulig intervju. For å bli plukket ut til intervju må en skrive en god søknad og ha en god CV. I disse formatene viser en sin formelle kompetanse, for eksempel hvorvidt en har en NOKUT-godkjent⁴ utdanning fra hjemlandet. Likevel handler det også om uformell kompetanse, i form av at en må kommunisere hva en slik utdanning tilsvarer i et norsk arbeidsmarked. Dette var det også mye vekt på i mentorprogrammene vi fulgte. Hvordan skulle kandidatene signalisere i søknaden at de hadde den kompetansen som jobben krevde? Noen tilbød CV-kurs som en del av mentorprogrammet eller en gjennomgang av CV og søknad der de fikk tips om hva som burde framheves, og hva som kanskje kunne fjernes.

I tre av mentorprogrammene vi har fulgt, har selvpresentasjon både i jobbsøknad og på jobbintervjuer vært diskutert på samlinger og/eller i møter mellom mentor og mentee. Hvordan skal menteene signalisere sin tverrkulturelle kompetanse på best mulig måte i disse formatene? Ett program tilbød sine deltakere ti timer gratis karriereveiledning ved en etablert tjeneste de hadde tilgang til og samarbeid med. Et annet program gjennomførte CV-kurs, der deltakerne fikk konkrete tips til hvordan en CV skulle utformes. En mentee forteller hvordan de kontinuerlig jobbet med CV og søknad i mentorprogrammet:

Hun har gått igjennom hver linje i søknadene og sett på hva jeg kunne endre. «Hvorfor skriver du denne linjen, hva er viktig her? Kanskje vi må se i utlysningen, hva har de skrevet, hva er viktig for dem?» Da kan jeg skrive at det de vil ha, det har jeg. Hun kommenterer, retter, skriver bedre. Både språk, det er viktig å skrive riktig, men det viktigste er hvordan norsk arbeidsliv tenker. Det er ikke samme kultur som i [hjemlandet], helt annerledes her. Hvordan skal man analysere utlyste stillinger? Hva er best å vise for dem at jeg har? Det er så vanskelig å skjønne hvordan man skal skrive en jobbsøknad i Norge. (Mentee)

Videre fortalte denne menteen at i hjemlandet, der hun hadde søkt jobb tidligere, var jobbsøknadene oftere kortere og mer formelle, noe også jobbintervjuene var. For henne var det dermed avgjørende å lære formatet jobbsøknader i Norge vanligvis har. Mentoren forteller at hun var opptatt av at søknadene til menteen måtte spesifiseres til hver enkelt stilling hun søkte. Mye kunne stå likt, men hun måtte vise hvordan hun kunne fylle akkurat den spesifikke stillingen. Menteen mente at mentorprogrammet, og spesielt hjelpen hun fikk til å skrive søknad og CV, var avgjørende for at hun fikk seg en relevant praksisplass så fort som hun fikk det.

En annen mentee forteller:

På grunn av [mentorprogrammet] fikk jeg vite hvordan man kan lage CV, jeg fikk hjelp til å lage CV og LinkedIn-profil. Det kan hjelpe veldig mye hvis man vet hvordan man kan bruke sosiale medier. (Mentee)

⁴ NOKUT – Nasjonalt organ for kvalitet i utdanninga – er et forvaltningsorgan under Kunnskapsdepartementet. Godkjenningsordningen innebærer en vurdering av utdanningen opp mot det norske utdanningssystemet. Hvis utdanningen kan godkjennes som høyere utdanning i Norge, vil det gis en vurdering som beskriver utdanningens lengde, antall studiepoeng og om den tilsvarer for eksempel en bachelorgrad, mastergrad eller ph.d. (NOKUT 2019)

I tillegg til hjelpen menteen fikk til å skrive CV, fortelles det om de ulike kanalene inn i norsk arbeidsliv. Hvilke plattformer en signaliserer sin kompetanse på, kan ha stor innvirkning på veien inn i arbeidslivet.

Et tredje program ba deltakere sende inn sin CV og søknad for så å gi alle tilbakemelding i plenum på hva som var bra med søknaden, og hva som burde endres. Videre ble deltakerne presentert for to reelle stillingsutlysninger, med oppgave om å diskutere seg fram til hvordan de konkret ville søkt på denne stillingen. Hva burde trekkes fram i denne sammenhengen?

Flere av menteene vi har snakket med, trekker fram hvor nyttig det var for dem å lære om CV- og søknadsskriving i konteksten av et norsk arbeidsmarked. Vi fant dette i mentorprogrammet i ulike varianter, der det ikke var én variant som pekte seg ut som mer egnet enn de andre, men det som pekte seg ut, var heller viktigheten av det å ha dette som en integrert del i mentorprogrammet. Dersom mentorprogrammet kan hjelpe deltakerne til å signalisere sin formelle kompetanse bedre i disse formatene, tror vi dette er et avgjørende moment for den videre prosessen til deltakerne inn i arbeidslivet.

Uformell kompetanse på jobbintervju

Å klare å kommunisere at du har de formelle kvalifikasjonene for en jobb på plass, er nødvendig for å bli innkalt til intervju, men ikke nødvendigvis tilstrekkelig for å bli ansatt. Jobbintervjuet er regnet som et stort hinder for at kvalifiserte innvandrere får tilgang til arbeidsmarkedet (Coates & Carr 2005). Hvorvidt den som rekrutterer, oppfatter en søker som egnet, avhenger av både formelle, observerbare kriterier og mer uformelle, ikke-observerbare kriterier. På jobbintervjuet er det heller søkerens uformelle kompetanse som testes, og arbeidsgivere er ofte opptatt av for eksempel kjemi eller humor.

Høsten 2019 publiserte NRK en artikkel om Dimitri Pavlov som kom til Norge fra Russland for 20 år siden, og som ble arbeidssøkende da stillingen hans forsvant i 2015 (NRK 2019). Han er utdannet siviløkonom og ingeniør og har «en bunke med vitnemål å vise til». Etter å ha søkt jobber i to år uten å få napp byttet han navn til det norsk-klingende Viktor Paulsen. Da opplevde han at «de begynte å ringe meg for å invitere til intervju, men etter ettminutts-tid fant de ut at de snakket med en utlending, og så ble jeg ikke kalt inn til intervju» (NRK *Her og nå* 2019). Forskning fra USA viser nettopp at jobbsøkere med minoritetsbakgrunn «hvitvasker» CV-en sin, i form av å endre navn, deltakelse i minoritetsorganisasjoner og andre kjennetegn på deres etniske bakgrunn (Kang et al. 2016). Likevel var ikke dette nok i Dimitris, eller Victors, tilfelle. Etter telefonsamtaler med arbeidsgivere ble han likevel ikke innkalt til jobbintervju. Hva som ble sagt i samtalen, eller hva arbeidsgiver tenkte, vet vi ikke, og det kan handle om flere faktorer. Kanskje opplevdes ikke språket som godt nok, eller kanskje handlet det om annen form for kommunikasjon. Sikkert er det i hvert fall at dette er et eksempel på at formell kompetanse ikke er tilstrekkelig. Signalisering av uformell kompetanse kan gjøres på jobbintervju, eller, som i dette eksemplet, i en telefonsamtale allerede før et potensielt intervju.

I to av programmene vi har fulgt, har deltakerne fått jobbintervjutrening i ulike former. Et eksempel fra et mentorprogram vi har fulgt, var at de brukte rollespill som metode for å vise og forbedre en intervju prosess. Noe av det som foregår på et jobbintervju, vil være likt fra intervju til intervju, men store deler av intervjusituasjonen vil avhenge av den aktuelle kandidaten, stillingen og arbeidsplassen. Det kan dermed være utfordrende å gjennomføre intervjutrening i fellessamlinger, selv om noen deler

av dette vil være likt for alle. I de to mentorprogrammene der intervjutrening ble gjennomført, var den tilpasset hver enkelt mentee og deres konkrete søknadsprosess. På denne måten fikk menteene konkrete spørsmål fra enten mentor eller programleder, som de tenkte var relevante ut fra utlysningen.

Ett program la opp til at deltakere kunne «preppes» på forhånd dersom de ble innkalt til intervju. Mentor ga konkrete råd til den aktuelle stillingen og stilte relevante spørsmål slik at deltakeren kunne øve seg på denne situasjonen i forkant. Dette trakk flere deltakere fram som det de lærte mest av:

Jeg har vært på fem jobbintervjuer, og da hadde jeg intervjutrening med [programleder]. Hun har spørsmål, jeg svarer, og så gir hun meg råd om hvordan jeg skal svare, og så prøver vi igjen. Så skriver vi notater så jeg kan gå hjem og lese og forberede meg. Til slutt har jeg fått fast jobb. (Mentee)

I likhet med variantene av CV- og søknadsskriving i mentorprogrammene vil vi ikke trekke fram en måte å jobbe med signalisering i jobbintervjuet på som mer vellykket enn andre måter. Viktigheten ligger heller i at det faktisk arbeides med dette i de ulike programmene. Som vi allerede har omtalt, vet vi at personer med innvandrerbakgrunn kan møte ekstra store utfordringer i en rekrutteringsprosess, og dermed er det ekstra viktig at disse har gode forutsetninger for å prestere på et jobbintervju. Derfor mener vi jobbintervjutrening er et betydelig moment der mentorprogrammene kan bidra til at deltakerne signaliserer sin uformelle kompetanse bedre til arbeidslivet.

Knytte nettverk

Som vi så i kapittel 3, forventet 83 prosent av de tidligere deltakerne i mentorprogram at deltakelsen ville bidra til økt nettverk. Mentoren kan åpne dører til nye personer og signalisere en form for tillit til menteen som arbeidstaker. Ved økt nettverk kan også menteen få mulighet til å signalisere sin kompetanse på nye arenaer. På denne måten kan større nettverk bidra til å bygge bro over avgrunnen som mange arbeidssøkere med innvandrerbakgrunn møter, og redusere usikkerhet hos arbeidsgiver.

I den internasjonale integreringslitteraturen pågår det en stor debatt om hvorvidt det å beholde tette bånd til sitt etniske nettverk er positivt eller negativt for innvanderens integrering i storsamfunnet. I en del av denne litteraturen argumenteres det for at en selektiv kulturell tilpasning til vertslandet, der en – ofte gjennom medlemskap i tette etniske nettverk – kan dra nytte av det som ofte omtales som etnisk kapital, er positivt for unge med innvandrerbakgrunns integreringsutfall (Friberg 2019). Selv om medlemskap i slike nettverk kan være positivt, er det flere studier som også har pekt på at en viktig grunn til at innvander- og majoritetsbefolkningen har så ulike sysselsettingsrater, handler om manglende *relevant* nettverk hos innvanderbefolkningen. Selv om innvandrere også ofte tar del i nettverk, består de som regel av medlemmer fra egen bakgrunn. Å få økt nettverk gjennom sin mentor kan dermed være et viktig skritt på veien til en jobb for menteene.

Som det ble presentert i innledningskapitlet, argumenterer Granovetter (1973) for at det ikke er de sterke, men de svake båndene som er mest verdifulle for en arbeidssøker. Grunnen er at de sterke båndene, mellom for eksempel familiemedlemmer og nære venner, er preget av at individene som inngår i relasjon med hverandre, typisk innehar samme informasjon. Ved å knytte nettverk kan menteene erfare styrken i de svake båndene. Det er nettopp de svake båndene, og ikke nødvendigvis de sterke, som har betydning når en søker en jobb. Poenget med at menteene skal benytte seg av mentorens nettverk, er nettopp at de skal få tilgang til personer og ressurser de

vanligvis ikke får tilgang til. Sterke bånd knyttes til personer som er like deg selv, og som befinner seg i lignende sfærer som deg, mens de svake er de som strekker seg utover din vante sfære. Det betyr at dersom en ikke kjenner til folk i norsk arbeidsmarked, har en, som innvandrer, et betydelig vanskeligere utgangspunkt for ansettelse enn andre.

En potensiell funksjon av mentorrelasjonen er nettopp at den kan fungere som en slags institusjonalisering av «et svakt bånd». Og selv om det finnes mange ulike definisjoner av sosial kapital (Bourdieu 1986; Coleman 1994; Putnam 1995), er en ofte brukt definisjon av sosial kapital at det er summen av alle sosiale nettverk en inngår i (Bourdieu 1986). En person som har høy sosial kapital, vil kunne mobilisere denne kapitalen som en ressurs for eksempel når hun eller han skal søke jobb. Dersom mentorprogrammet fungerer etter hensikten, vil deltakerens sosiale kapital, forstått slik vi nettopp har definert det, kunne bli styrket som en konsekvens av mentorprogrammet.

Betydningen av nettverk var både deltakere, mentorer og også programledere svært opptatt av. En formulerte seg på denne måten:

I Norge er det ikke nok at du har kunnskaper, du trenger også å kjenne de riktige personene som kan vise andre at du faktisk kan det. (Mentee)

Flere menteer forteller at de både har brukt mentor som referanse på CV-en, og at de har skrevet opp deltakelse i mentorprogrammet på CV-en. Deltakelsen her signaliserer å ha vært med på noe eksklusivt, som de har søkt og blitt plukket ut til av en større gruppe.

Hvor ofte deltakerne møter sin mentor, og hvor ofte det er lagt opp til fellessamlinger, vil ha betydning for båndene som knyttes. Dette varierte fra program til program og også fra par til par. I et program vi har fulgt, så flere av deltakerne fagsamlingene som hovedaktiviteten, mens eventuelle møter med mentor var en bonus. Flere hadde ikke møtt mentor mer enn et par ganger, og programarrangøren la opp til at dette var deltakernes ansvar. Dette syntes vanskelig, og flere av deltakerne så heller ikke poenget med å avtale møter med mentor. Andre programmer hadde avtalt møter på forhånd, for eksempel to timer i måneden. Når dette var avklart, var det også lettere for deltakere å benytte seg av mentormøter. Andre igjen forteller at de møtte sin mentor langt oftere enn det som var avtalt, og om annen kontakt i tillegg gjennom e-post eller telefon. For å få etablert en god kontakt med mentor og for å få nyttiggjort seg av mentorens nettverk må et minimum av møter holdes. Noen deltakere forteller at de vil holde kontakten med sin mentor også etter endt program. På denne måten blir båndet langvarig, og muligheten for å knytte nettverk blir større. Å møte mentor ofte tror vi vil være en forutsetning for å knytte bånd og nettverk.

Det å være med i mentorprogrammet ga også innpass på andre arenaer, utover møtet med mentor. Mange programmer inviterte deltakerne på ulike samlinger, for eksempel ga de innpass på eksterne møter som konferanser eller andre forum der programarrangør allerede hadde innpass. Her fikk deltakerne møte relevante personer som jobbet innenfor felt der de trengte innpass, og de fikk selv mulighet til å snakke med disse og skape eget nettverk. To ulike menteer forteller blant annet:

Jeg hadde ikke noe nettverk i det hele tatt. Mentorprogrammet er bra for å finne noen mennesker som kan hjelpe oss til å finne fram til noen personer og noen steder som er viktige for å integrere oss i jobb. I det norske systemet får de fleste jobb gjennom nettverk, og for oss som innvandrere er det veldig vanskelig å komme inn, på grunn av vår bakgrunn. (Mentee)

Konferanser og møter med næringslivet gjennom [mentorprogrammet] var veldig fint, da fikk vi mulighet til å treffe folk som faktisk er i jobb, og som kan hjelpe oss videre. (Mentee)

Denne menteen så altså på nettverk som bindeleddet mellom arbeidssøker og jobb. Å kjenne den rette personen som kan videreformidle, og også gå god for, at den som søker jobb, faktisk er kvalifisert, oppleves som sentralt for muligheten til å få seg jobb i Norge. En annen mente også at nettverk var noe av det viktigste de kunne få tilgang på gjennom mentorprogrammet:

Jeg hadde en samtale med min mentor, og jeg sa det jeg trengte, er et nettverk i Norge. Jeg synes ikke det er vanskelig å jobbe, jeg kan lære, jeg kan klare det nordmenn kan klare, jeg trenger bare nettverk for å skaffe en jobb. (Mentee)

Flere deltakere i mentorprogrammene håpet at mentoren de hadde blitt matchet med, kunne være dette bindeleddet mellom dem og en jobb, at mentoren kunne være deres portåpner eller dele eget nettverk med dem og således gi dem direkte tilgang til andre viktige portåpnere:

Å få nettverk er veldig viktig. [X], mentoren min, er veldig kjent med bedrifter i Norge. Jeg tror hun kan hjelpe meg mye, med nettverk først og fremst. (Mentee)

I noen tilfeller får deltakerne oppfylt sine ønsker, mentoren deler villig sitt nettverk med sin mentee. En deltaker fortalte om at hennes mentor hadde åpnet mange dører for henne:

På grunn av min mentor ble jeg invitert til en samtale på skolen her. Jeg møtte en lærer, ble intervjuet der og leverte CV. Og nå vet jeg at etter høstferien skal jeg jobbe der litt, og så skal jeg få en sjanse. Det var fordi min mentor kjente lærere på skolen. (Mentee)

I dette tilfellet har mentorrelasjonen bidratt til en direkte inngang til et vikariat. I sluttintervjuet med denne mentoren viste det seg at deltakeren hadde fått jobbet i et vikariat i seks måneder på denne skolen, som lærer. Hun har fått mer erfaring, en referanse og en bedre CV neste gang hun skal søke jobb i Norge. Flere mentorer sier også at de med glede deler sitt nettverk med sin mentee:

Det er så mange ting ved å være ny i Norge, språk – bare at du har et annet navn. Jeg tenker at kanskje er det nettverket mitt som gjør forskjellen. (Mentor)

Etter endt programperiode var det flere av menteene i et av programmene vi fulgte, som uttrykte at relasjonen med de andre deltakerne i gruppen var noe av det viktigste de hadde fått ut av mentorprogrammet. Disse relasjonene gav en følelse av fellesskap, en følelse av å ikke være alene, en trøst i det mange opplevde som en håpløs situasjon. Slik vi ser det, kan *nettverket mellom deltakerne* sees på som en slags uintendert positiv konsekvens av mentorprogrammet. En mentee forteller oss:

Vi sliter mye med å søke jobb. Men nå har vi samlet mange med felles problemer, så jeg ser at det ikke bare er meg som sliter. Psykologisk er det veldig positivt for meg å vite at vi er mange i samme situasjon, selv om jeg ikke har fått jobb som jeg forventer ennå. Nå har jeg mer motivasjon, selv om jeg vet at det er utfordrende fortsatt. Når man får avslag, avslag, mister tro på seg selv. Derfor er det viktig å møte de andre deltakerne. (Mentee)

En mentee forteller at hun vil holde kontakten med både mentor og andre menteer etter endt program:

To menteer var i bursdagen min for ikke så lenge siden, samt mentoren min, så jeg har holdt kontakten med noen av dem. (Mentee)

Selv om nettverk viser styrken i de svake båndene, er det imidlertid ikke sagt at mentorrelasjonen ikke kan bli et sterkt bånd:

Det beste som har skjedd med mentorprogrammet, er min mentor. Hun er ikke bare mentor, hun er som en søster. Jeg sier til henne at hun er tante til mine barn. Så vi har en veldig personlig relasjon, ikke bare profesjonell. (Mentee)

Mens noen mentorprogrammer legger opp til en strengt profesjonell relasjon, er det flere som åpner for, eller oppfordrer til, at mentorrelasjonen kan bli en personlig relasjon. Dermed kan disse båndene bli sterke og varige utover programmet. Vi ser også at nettverk er en måte å vise sin uformelle kompetanse på, ved at du har mentor som referanse eller viser at du har innpass på viktigere arenaer.

Tillit som forutsetning

Selv om vi har sett mange eksempler på at mentoren har delt sitt nettverk med sin mentee, har vi også intervjuet flere som er skeptiske til å dele av sitt nettverk med sin mentee. En del vi snakket med, mente at dersom de skulle dele av sitt nettverk, så måtte de virkelig tro på og stole på sin mentee, hvis ikke kunne det lett slå tilbake på dem. En mentor hadde satt sin mentee i kontakt med en person fra eget nettverk i kommunen, men hadde hatt en dårlig erfaring med dette, da han opplevde at menteen ikke møtte forventningene. Dette opplevde mentoren at var belastende for seg selv og sin egen jobb, da han følte at han hadde «kastet bort tiden» til en av sine kontakter i kommunen. Han fortalte at:

Skal man dele sitt eget nettverk som mentor, så må man ha tro på sin mentee. Hvis ikke slår det tilbake på meg selv. Jeg tenker derfor at jeg ikke kan anbefale hvem som helst til folk jeg kjenner. (Mentor)

Flere av mentorene så derfor ikke på deling av eget nettverk som sin oppgave som mentor. En programleder vi snakket med, sa at hennes erfaring tilsa at det handlet om hvorvidt mentoren opplevde at kompetansegapet var for stort. Hun sa:

Mange av mentorene jeg har fulgt opp, har delt av sitt eget private nettverk. Men jeg har også fulgt opp noen som ikke har det. En arkitekt for eksempel, der har mentor opplevd at kompetansegapet har vært for stort, og mentoren har derfor ikke ønsket å selge inn sin mentee. Mentoren har heller ikke ringt rundt for å selge inn et godt ord til ulike folk i bransjen. (Programleder)

Det at ikke alle mentorer opplevde det som «trygt nok» å dele av eget nettverk, gjorde at noen menteer ble skuffet, og noen følte de «ikke hadde fått brukt» mentoren sin så mye. En mentee vi snakket med, som søkte jobber etter avsluttet mastergrad, reflekterte over hvorvidt hun skulle sette opp på CV-en at hun hadde vært en del av et mentorprogram:

Jeg er litt i tvil om jeg skal skrive at jeg har vært med i mentorprogrammet, for da spør de jo sikkert om det – og da må jeg jo si at jeg ikke har fått brukt mentor så mye og sånn. Og det kan jo være litt negativt. (Mentee)

Hennes relasjon til mentoren hadde ikke fungert så bra, og når det gjaldt nettverk, hadde hun ikke fått innfridd forventningene sine. Hun ønsket seg et utvidet og relevant nettverk, men fikk ikke det. Samtidig pekte hun på en annen konsekvens av å være med i mentorprogrammet. Hun sa:

Bortsett fra med de andre deltakerne så har jeg ikke fått noe større nettverk.
(Mentee)

Det vil være flere forutsetninger som må være til stede for at deltakerne skal få økt nettverk gjennom å være med i et mentorprogram, som for eksempel å få en god relasjon til sin mentor ved å møtes ofte nok. En annen forutsetning, som vi har diskutert her, er at mentoren må ha tillit til menteen for å være komfortabel med å dele nettverk eller anbefale menteen til egne kontakter. Tillit vil igjen avhenge av flere faktorer, men blant annet en god prosess rundt matchingen mellom mentor og mentee vil være med på å bygge et godt fundament for gjensidig tillit, i tillegg til både formell og uformell kompetanse.

Kan og skal tverrkulturell kompetanse signaliseres?

Generelt handler signalisering om arbeidssøkeres utfordring med å kommunisere egen formell og uformell kompetanse på en måte som gjør den forståelig og attraktiv hos en gitt arbeidsgiver. Når vi diskuterer signalisering blant deltakerne på mentorprogrammer, er det relevant å trekke fram at ordningen tilsynelatende legger opp til at menteene både skal kommunisere egen kompetanse og noe mer. Og dette som er «mer», strekker seg utover skillet mellom formell og uformell kompetanse og rører ved hvem de er som person, og hva de er bærere av i kraft av sin kropp og erfaring. Gjennom å gjøre mangfold til en del av målsettingen gjøres menteene til bærere av en tverrkulturell kompetanse, som de skal signalisere som en attraktiv ressurs. Det handler ikke bare om å kommunisere ferdigheter til en arbeidsgiver bedre enn alle de andre søkerne, men også om at deltakerne må vise fram at tverrkulturell kompetanse er en styrke for en arbeidsplass.

I flere studier av innvandrere og arbeidslivet blir kulturelle forskjeller sett på som noe enhetlig, men en nyansering av dette bildet viser at innvandreres kulturelle identitet er et resultat av akkulturasjonsprosesser. Akkulturasjon er beskrevet som hvordan et individ endrer oppførsel, verdier og holdninger når en over lengre tid er i kontakt med ulike kulturer samtidig, slik innvandrere med en fot i kulturen fra hjemlandet og en fot i majoritetskulturen ofte er (Berry et al. 2006). Studier av bruken av ulike akkulturasjonsstrategier i jobbintervjusammenheng viser at noen strategier blir oppfattet som lavere «person-organization fit», ved at de passer dårligere inn på arbeidsplassen (Hørverak et al. 2013:55). Kandidater som viser sterk etnisk tilhørighet i det private, blir sjelden rangert høyt i jobbsøkersituasjoner. Kandidater som viste seg som integrerte eller assimilerte, ble rangert som å ha høyere komplementære kvalifikasjoner enn majoritetskandidater, og kun disse ble verdsatt for sine unike egenskaper og kultur. For at en søker skal rangeres høyt som komplementær nytte som tilfører noe nytt til organisasjoner, og dermed få nyttiggjort seg sin tverrkulturelle kompetanse, er hvordan søkeren framstår på jobbintervjuer, viktig. Dette viser at framstilling i jobbintervjuet kan være viktigere for hvorvidt en innvandrер får seg jobb, enn kun etnisitet i seg selv. Å øke bevisstheten rundt dette kan derfor føre til flere vellykkede jobbintervjusituasjoner for innvandrere, og menteene i denne sammenheng. Direkte oversatt til en jobbsøkningsprosess vil de ulike strategiene være en måte for søkerne å øke tillit fra arbeidsgivere på.

Tre av fire mentorprogrammer vi har fulgt, har tematisert tverrkulturell kompetanse, mens det siste var avgrenset til ren kompetansebygging. Mens signalisering var trukket fram i de tre første programmene, var det mer implisitt i det siste, hvor en i stedet satte søkelys på viktigheten av relevante nettverk. Når det gjaldt tverrkulturell kompetanse, har programmene tatt sikte på å styrke menteenes bevissthet om at dette er en attraktiv erfaring som de kan nyttiggjøre seg. I avslutningsintervjuer med deltakerne var det ofte de samlingene hvor tverrkulturelle emner ble tematisert, som ble trukket fram som særlig positive. Informantene fortalte at de opplevde å lære noe nytt, og at de fikk nye perspektiver.

En mentee forteller:

En samling før jul hos [mentorprogrammet] om mangfold og tverrkulturell kompetanse, den var bra. Innholdet var veldig bra, det var gode diskusjoner, god stemning, mat og fine lokaler. (*Mentee*)

En annen mentee viser at tverrkulturell kompetanse også direkte kan brukes i hennes jobb, og sier:

En workshop hadde temaet mangfold og flerspråklighet, om hvordan det kan brukes som en ressurs. Det var direkte relevant for meg som lærer, som jobber med folk med forskjellig bakgrunn. (*Mentee*)

Opplæring i å signalisere at tverrkulturell kompetanse er en ressurs som vil komplementere et arbeidsmiljø, er en måte å jobbe med signalisering på. En annen måte er å bevisstgjøre arbeidsgivere, mentorene og mentorvirksomhetene. Her finnes portvokterne, og i siste instans er det viktig at også disse er bevisst hva tverrkulturell kompetanse innebærer, og at de er klare for slik komplementær kompetanse i sitt arbeidsmiljø. Et mentorprogram inviterte virksomheter til et frokostmøte med tittelen: «Hvordan skape en arbeidsplass med plass til alle?» I innledningen til arrangementet ble det skrevet:

«Forskning viser at mangfold i de fleste tilfeller har positive effekter for en virksomhet, men mangfoldet kan også være vanskelig å håndtere ledelsesmessig. Hvordan takler man mangfold på en arbeidsplass, og hvordan kan norske virksomheter tilrettelegge og sørge for å bidra til å skape en arbeidsplass med plass til alle?» (Mentorprogram)

Et annet program brukte lignende argumenter i møte med virksomheter når de skulle argumentere for hvorfor en skal bli mentor. De presenterte ulike effekter av mangfold i virksomheter som ulike tall: «35% høyere sannsynlighet for å prestere bedre enn andre virksomheter (McKinsey 2015), og 230% høyere kontantstrøm pr. medarbeider (Deloitte 2007)». Videre ble det trukket fram at mangfoldige bedrifter er med på å ta samfunnsansvar, er en døråpner, en attraktiv samarbeidspartner og arbeidsplass og en kilde til kreativitet. Denne typen argumenter, som «mangfold lønner seg», ser vi flere steder i arbeidslivet i dag. Særlig i det private har dette blitt trukket fram, og gitt IMDis ønske om at mentorprogrammene også skal gi effekt på mentorer og mentorvirksomheter, er dette en mulig inngang. Å arbeide med signalisering er viktig for menteene, men kanskje vel så viktig for arbeidsplassene. I siste instans er virksomhetene portvoktere inn til arbeidslivet, og god signalisering fra arbeidssøkere vil komme til kort dersom det ikke er noe signalmottak i arbeidslivet. Dette diskuterer vi videre i neste kapittel.

Samtidig er det grunn til på å spørre om det kan være en motsetning mellom de ulike målene en ønsker å realisere med mentoring som virkemiddel. Forskningen er

ikke entydig på å gi empirisk støtte til påstander om at mangfold lønner seg. Det er flere nyanseringer som må trekkes inn, ikke minst knyttet til hva slags mangfold det er snakk om. I denne sammenheng er det likevel mer relevant at mentoring tilsynelatende kan brukes for å fremme to ganske ulike mål. På den ene siden kan en få menteeene inn i nettverk, lære om samfunns- og arbeidsliv i Norge og på den måten styrke både formell og uformell kompetanse – kort sagt bruke mentoring for å synliggjøre at de passer inn. Høy måloppnåelse – i betydningen å komme i en relevant jobb – kan da innebære at menteen trenes i å tone ned at en har en tverrkulturell bakgrunn. En trenes til å synliggjøre kompetanser, men tone ned den en er. På den andre siden er det altså et mål at mentoring nettopp skal bevisstgjøre både menteen og mentor på at tverrkulturell kompetanse er en styrke. Det siste framstår mer som politikk enn det førstnevnte. Viktigere er det likevel at dersom mentor- og traineeprogrammer bidrar til å øke menteenes bevissthet om at annerledeshet bør være en fordel, så kan det virke undergravende både på person- og systemnivå.

Når det er sagt, så skal det samtidig framheves at mentorprogrammene vi har fulgt, først og fremst har vært opptatt av hvordan deltakerne kan signalisere sin kompetanse til en arbeidsgiver. Det har vært lagt vekt på å signalisere formelle kvalifikasjoner i en CV eller en søknad og å kommunisere uformelle kvalifikasjoner på et jobbintervju. En del av de uformelle kompetansene dreier seg om hvem en er.

Samtidig ser vi at flere av programmene har fokusert på at deltakerne skal synliggjøre sin tverrkulturelle bakgrunn til en arbeidsgiver. Tidvis kan en få inntrykk av at mens menteen er målgruppe for den tradisjonelle signaliseringen, er det mentoren som mer indirekte er målgruppe for å ta imot kunnskap om potensialet i mangfold. Hvordan mentorprogrammene best burde jobbe med signalisering, som samlet har som målsetting å øke mangfoldet i arbeidslivet, er ikke gitt. Dette vil vi diskutere videre i avslutningskapitlet.

Oppsummering

I dette kapitlet har vi løftet opp viktigheten av å kunne signalisere kompetanse på en troverdig måte til arbeidsgivere i en jobbsøkersammenheng. Dette legger grunnlag for gjensidig tillit. Vi har pekt på at mentorprogrammene innretter seg mot dette på tre forskjellige måter: formell kompetanse på CV og i søknadsskriving og uformell kompetanse ved jobbintervjuprepping og ved å knytte nettverk, slik at en får signalisert dette til de riktige personene, og vi har sett eksempler på hvordan noen mentorprogrammer vektlegger styrker ved tverrkulturell kompetanse.

I programmene har vi sett eksempler på at det arbeides med å vise styrkene ved tverrkulturell kompetanse i ulike samlinger, noe menteene trekker fram som nyttig. Hvordan deltakerne best kan signalisere sin kompetanse i en CV og i jobbsøknader, jobbes det også med i fellesmøter, men vi så at dette i hovedsak ble arbeidet med individuelt. Jobbintervjutrening ble gjennomført i to av fire mentorprogrammer vi har fulgt, noe som også i hovedsak ble jobbet med individuelt. Hvordan en kan styrkes i en jobbsøkerprosess, vil avhenge av egenskaper ved kandidaten, den aktuelle stillingen og arbeidsgiveren, og for at deltakerne skal få mest mulig igjen for dette, er nettopp individuell oppfølging fra mentor eller programleder egnet. Det er likevel en sårbar metode, som fordrer en god seleksjonsprosess og matchingprosess i forkant av programmet. Vi har også sett på hvordan mentorprogrammene kan bidra til økt nettverk, både slik at mentoren kan signalisere tillit til menteen videre til sine kontakter, og for at menteene får signalisert sin kompetanse til flere og relevante personer. Hele åtte av ti tidligere deltakere forventet også økt nettverk som følge av deltakelse i

program. Vi har sett flere eksempler på dette i mentorprogrammene vi har fulgt, som at mentor har vært døråpner til praksisplass eller andre relevante forum. I tillegg til formell og uformell kompetanse ser vi tillit som en forutsetning for at mentor skal dele sitt nettverk med deltakeren. Igjen fordrer dette en god seleksjonsprosess av deltakere samt en god prosess rundt matching mellom mentor og mentee.

Vi har ikke data som direkte sier at de programmene som arrangerte aktiviteter rundt de tre overnevnte momentene, i større grad evnet å møte målsettingen om menteer i jobb, men våre data viser at dette var aktiviteter både deltakerne selv og deres mentorer trakk fram som positive og nyttige. Selv om dette ble arbeidet med i tre av fire mentorprogrammer vi fulgte, mener vi dette burde vært arbeidet med ytterligere, gitt at forskning viser at det er såpass viktig for innpass i arbeidslivet. Programmene kan gå enda lenger og spisse informasjonen de gir til sine deltakere. Hvilke strategier kan en arbeidssøker bruke for å vise komplementær, tverrkulturell kompetanse på best mulig måte i et jobbintervju? Signalisering kan med stor fordel komme tydeligere fram i de aller fleste mentorprogrammene.

6 Arbeidsgivers vurdering: mentorprogram og mangfold

I rapportens første kapittel gjorde vi rede for rekrutteringens tre kritiske faktorer. Et bærende element er at god og relevant kompetanse er nødvendig, men ikke alltid en tilstrekkelig forutsetning for å få jobb. Til tross for at en søker har opparbeidet seg nødvendig kompetanse og lært seg de sentrale kodene og normene for hvordan for eksempel et jobbintervju skal foregå (signalisering), er det i siste instans arbeidsgiverens *oppfatning* og *vurdering* av søkeren som avgjør om vedkommende vil bli tilbudt en jobb.

Det er følgelig arbeidsgivernes subjektive vurderinger av arbeidssøkerne og deres kompetanse som er avgjørende. Dette er viktig i lys av at arbeid gjerne holdes fram som nøkkelen til integrasjon mer generelt. Sagt på en annen måte er arbeidsgiverne integrasjonens portvoktere. De kontrollerer hvem som får slippe innenfor, og hvem som får klatre opp i karrierestigene. Mangfold i arbeidslivet kan følgelig forstås som et aggregert resultat av arbeidsgivernes individuelle handlinger. Av den grunn er det av stor interesse hva som virker inn på deres beslutninger. Målet med kapitlet er ikke å forstå alle aspekter som kan påvirke arbeidsgiveres vurderinger av arbeidssøkere, men snarere å vurdere hvorvidt IMDis mentorprogram kan ha en positiv påvirkning på arbeidsgiveres oppfatning av søkere med innvandrerbakgrunn.

I noen tilfeller kan en mentor selv være arbeidsgiver. I en slik situasjon er mentoring nær å betrakte som en rekrutteringsprosess, at en arbeidsgiver treffer en arbeidssøker. I kapittel 3 så vi også at 19 prosent av de tidligere deltakerne som har svart på vår spørreundersøkelse, forventet å få en jobb i *mentorbedriften* som følge av å være med i mentorprogrammet. Mentorprogrammet kan derfor forstås som en metode for å fasilitere at formelt kvalifiserte personer også blir oppfattet og vurdert som kvalifiserte av en arbeidsgiver.

IMDis mentorordning er imidlertid organisert på en annen måte enn andre typiske mentorordninger der deltaker gjerne er en nyansatt i en bedrift og mentoren er en senior. Deltakerne i IMDis mentorordninger er knyttet til sin mentor, men ikke nødvendigvis til bedriften mentoren jobber i. Blant mentorprogrammene vi har fulgt, er det ingen av menteene som er formelt tilknyttet bedriften til sin mentor. Det betyr at selv om mentoren i de mentorprogrammene endrer oppfatning av eller holdning til sin mentee og hans/hennes kompetanse, vil ikke mentoren kunne tilby menteen jobb direkte. Når det er sagt, er likevel alle mentorene vi har fulgt, tilknyttet en arbeidsplass, og i mange tilfeller har de også rekrutteringsansvar. Det betyr at dersom de endrer oppfatninger eller holdninger som følge av å være mentor i IMDis mentorprogram, kan det bety noe for mangfold på mentorens arbeidsplass på sikt. Endrede oppfatninger hos mentorene vil også kunne bli spredd i mentorenes egne nettverk, mellom de «svake båndene» de har til andre i arbeidslivet. Et delmål i IMDis mentorprogram er også at mangfoldet i bedriften mentoren representerer, skal bli styrket (<https://www.imdi.no/tilskudd/tilskudd-mentor-og-trainee/>). I dette kapitlet argumenterer vi for at selv om ikke mentorprogrammene vi har fulgt, bidrar til en direkte

effekt på bedriften mentorene jobber i, har én-til-én-relasjoner slik de faciliteres gjennom IMDis mentorprogram, et *potensial* til å spille en større rolle i det overordnede integreringsarbeidet.

Mentor – frivillig eller representant for sitt arbeidssted?

Sentralt i diskusjonen om hvorvidt mentorprogrammer bidrar til å skape mangfold i norsk arbeidsliv, er spørsmålet om mentorer skaper forbindelser som ellers ikke ville ha blitt etablert. Mentoren kan, som vi diskuterte i kapittel 5, gi menteen tilgang til arenaer, nettverk og personer han eller hun ellers ikke ville hatt tilgang til. Men i lys av en diskusjon om mangfold kan vi i tillegg snu på denne forståelsen. Det gjør vi ved å peke på at mentorene også kan gi virksomheten tilgang til arbeidssøkere og kompetanse de ellers ikke ville hatt kjennskap til. Som vi allerede har sett, virker mentorene i liten grad å fungere som direkte døråpnere for sine menteer. Flere påpekte at «å skaffe menteen jobb, det er ikke mitt ansvar». Mentorene så på seg selv som veiledere som skulle hjelpe menteen på veien, gi gode råd og støtte – men arbeidet med å skaffe en jobb måtte menteen gjøre selv.

I denne rapporten har vi flere ganger pekt på at mange arbeidsgivere forteller at de er usikre når de skal ansette en søker med innvandrerbakgrunn. Flere av mentorene er erfarne i norsk arbeidsliv og vet derfor at det norske arbeidsmarkedet kjennetegnes av et sterkt individuelt ansettelsesvern, noe som betyr at oppsigelser kan være kompliserte og ressurskrevende prosesser. Å ansette en med innvandrerbakgrunn kan derfor sees på som mer risikofylt og igjen føre til økt statistisk diskriminering (i betydningen at arbeidsgiver behandler enkeltindivider fra en gruppe basert på gruppens gjennomsnitt) av denne gruppen (Hermansen 2017; Heath, Liebig & Simon 2013). En kan derfor tenke seg at endrede holdninger og mer kunnskap om arbeidssøkere med innvandrerbakgrunn vil kunne bidra til et mer mangfoldig arbeidsliv i det lange løp. Mer kunnskap og positive holdninger kan føre til at det ikke oppleves like risikofylt å ansette en med innvandrerbakgrunn.

For at IMDis mentorprogram skal bidra til at mangfoldet i bedriften mentoren representerer, skal bli styrket, er det viktig at mentoren faktisk ser på sin rolle som relevant for egen arbeidsplass. Dersom mentoren tenker på seg selv som en frivillig, er det ikke sikkert at han eller hun vil føle seg forpliktet til, ei heller se relevansen av, å dele erfaringer og kunnskap fra mentorprogrammet med ansatte på arbeidsplassen.

I intervjuer med mentorer fra alle programmene er et gjennomgående trekk at de fleste oppfatter at de er mentor som privatperson og ikke som representant for sin arbeidsplass. Ingen av de vi har snakket med, har fått kompensasjon fra sin arbeidsgiver for å holde på med dette. Ofte vet ikke arbeidsgiverne til mentorene at dette er noe de holder på med. Arbeidet som mentor gjør de på egen fritid, og de ser på seg selv som frivillige. «Nei, jeg gjør dette som frivillig», «Dette er mitt prosjekt, det er jeg som synes dette er spennende» eller «Nei, ingen. Dette gir bare meg en gevinst personlig», er et typiske svar på spørsmål om hva mentorbedriften (arbeidsplassen til mentor) får igjen for mentors deltakelse i programmet. En forteller at hun tenker på mentorprogrammet som en profesjonalisert utgave av Røde Kors sin flyktningguide. Fordi hun hadde vært flyktningguide tidligere, kunne hun tenke seg å være mentor nå. Hun forteller dette om sin opplevelse av å være mentor:

Dette har vært en reise for meg. Jeg får jo så lyst til å besøke andre land. Eller som når vi hadde en middag sammen, med sønnen hennes, og han bare: «Kjenner du til Ivar Aasen?» Og han har vært her i to år, altså. Når han forteller og lærer oss om Ivar Aasen, det er en fantastisk opplevelse.

Denne mentoren opplever mentorprogrammet som veldig givende, men i all hovedsak på et personlig plan. Hun blir beriket av å være tilknyttet en mentee, hun liker å lære om hennes liv og erfaringer. Hun er altså fornøyd med programmet og takknemlig for relasjonen hun har fått, men tviler på at det vil bety noe for arbeidsplassen hun selv jobber på. At mange opplever at dette er noe de gjør som frivillige privatpersoner, gjør at de ikke ser hvordan den innsatsen de har lagt ned i det, er relevant for egen arbeidsplass. En annen mentor forteller:

Nei, det gir ikke noe direkte innflytelse på jobben. Bortsett fra at jeg får mer kunnskap da, og vi trenger alle kunnskap om folk. Jeg synes for eksempel det er kjempespennende å bli kjent med nye mennesker, andre kulturer og religioner. Min mentee er hindu, ikke veldig, men litt. Det er visst en veldig fleksibel religion. Og så får jeg jo lov til å få innblikk i hvordan vårt samfunn fungerer og ikke fungerer. Det er jo helt forferdelig at man ikke kan bli kalt inn til intervju engang.

Også denne mentoren ser på mentoroppgaven som noe hun gjør på fritiden og som privatperson. Hun opplever selv at det er givende å være mentor, hovedsakelig fordi hun får muligheten til å lære å kjenne andre mennesker og lære om deres liv. Ingen av mentorene vi har intervjuet, har rekruttert egne eller andres menteer til sin egen arbeidsplass. Hadde mentoren i større grad representert sin arbeidsplass, kan det tenkes at det ville det vært lettere å nå objektive definerte suksesskriterier som at mentee fikk jobb (mentor kunne i større grad rekruttert mentee til egen arbeidsplass), eller at mentorbedriften endret praksis i egne rekrutteringsrutiner. Det er imidlertid viktig å påpeke at vi med våre data ikke kan konkludere sikkert med at mentorens arbeidsplass er upåvirket av mentorens deltakelse i IMDis mentorprogram. Som nevnt kan deltakelse gi en form for indirekte effekt på arbeidsplassen, selv om de fleste mentorene ikke selv kan rekruttere i egen virksomhet. I våre intervjuer er det likevel lite som tyder på at mentorene selv opplever at deres virksomhet har endret seg eller blitt påvirket i noen grad av deres deltakelse. Samtidig opplever mentoren som er sitert over, og flere andre mentorer, at deltakelse i mentorprogrammet har gitt henne mer kunnskap om det norske samfunnet, om strukturer hun kanskje ikke hadde tenkt så mye på tidligere. Selv om disse innsiktene ikke er direkte relevante for hennes jobb, opplever hun at hun får mer kunnskap – kunnskap som potensielt kan bidra til å endre måten hun ser på arbeidssøkere med innvandrerbakgrunn på.

Ringer i vannet: tillit relasjon for relasjon

Dersom mentorer kan oppleve en form for holdningsendring gjennom å være mentor, kan dette ha positive ringvirkninger for mangfold generelt, til tross for at den spesifikke arbeidsplassen mentoren jobber på, ikke opplever en direkte effekt av tiltaket. Som nevnt innledningsvis kan det tenkes at mentorens endrede holdninger spres gjennom mentorens svake bånd utenfor arbeidsplassen. Videre er en sentral innsikt fra Robert Putnam (ref) at sivilsamfunnet – og da særlig ansikt-til-ansikt-møter mellom individer – er avgjørende for å bygge *tillit* mellom folk. Dersom mentorprogrammene klarer å fasilitere møter mellom mennesker som genererer tillit, kan en spørre seg om mentoring kan ha et potensial til å spille en større rolle i det overordnede integreringsarbeidet, også i de tilfellene der de verken bidrar direkte til arbeidsmarkedstilknytning hos mentee eller til at det gir effekter på mentors arbeidsplass.

Både i Norge og internasjonalt er det en stor forskningslitteratur som prøver å forstå hvorvidt, og i så fall på hvilken måte, kontakt med innvandrere påvirker

holdningene en har til innvandrere. Hypotesen i den såkalte kontaktteorien er at jo mer kontakt vi har med personer som er annerledes enn oss, jo mer tillit vil vi få til disse personene. Våre umiddelbare fordømmer vil vike til side, og sosial solidaritet vil vokse fram (Putnam 2007:141). I Norge viser det seg at jo mer kontakt en oppgir å ha med innvandrere, jo mer «innvandringsoptimistisk» er en (Brekke & Mohn 2018). På mange måter kan en tenke på mentoring som en form for institusjonalisert fasilitering av kontakt mellom mennesker som er ulike. Gjennom ansikt-til-ansikt-møter kan en mentee og en mentor få en gjensidig forståelse av hverandres situasjon, fordømmer kan utfordres, og tillit kan skapes.

Sentralt i denne hypotesen er det at tilliten og gjensidigheten går utover den ene relasjonen, at den generaliseres på et overordnet nivå. Et viktig spørsmål for å vurdere om mentorprogrammene kan bidra til dette, er hvorvidt den relasjonelle tilliten mellom mentor og mentee kan omsettes til å innta en mer generalisert form, der tilliten strekker seg utover den ene relasjonen.

Flere mentorer vi har intervjuet, opplever at de gjennom mentorerfaringen har fått ny kunnskap og ny forståelse for ikke bare sin mentee isolert, men for innvandrere som står utenfor arbeidslivet. Flere snakker om at vi i Norge ikke klarer å ta i bruk «alle de ressursene vi har her», og at det er «forferdelig at de ikke får seg jobb». I et avslutningsintervju med en mentor forteller hun dette til oss:

Jeg håper bare programmet fortsetter, for det er så viktig. Min mentee, vi trenger hennes kompetanse. Innvandrere kommer med så mye viktig arbeidskraft vi trenger i Norge nå. Det er nyttig for mentorer også, vi forstår mer. Jeg ser selv hvor rask jeg er til å forhåndsdømme når jeg skal ansette folk. For eksempel – hvis ikke søknaden er helt perfekt. Vi må lære oss å være mer åpne, altså. Det har vært nyttig for meg å forstå det.

I sitatet ser vi hvordan mentoren beveger seg fra å snakke om sin mentee som et enkeltindivid (vi trenger *hennes* kompetanse) til å snakke generelt (*innvandrere* kommer med så mye viktig arbeidskraft). I sitatet forteller mentoren at hun gjennom mentorarbeidet har blitt bevisst på hvor raskt hun selv dømmer søkere med innvandrerbakgrunn, og det kan virke som hennes holdninger om folk på gruppenivå er endret som et resultat av deltakelse i mentorprogram. Hvorvidt mentorprogrammet, gjennom ansikt-til-ansikt-møter mellom to individer, faktisk har bidratt til å påvirke holdninger en har om folk på gruppenivå, har vi imidlertid ikke data til å si noe om.

Samtidig mener vi det er verdt å nevne at flere av mentorene snakker om hvor stor respekt de har fått for arbeidssøkere med innvandrerbakgrunn. Gjennom mentorprogrammet opplever mange mentorer at de har fått en større forståelse av hvor mye hardt arbeid det ligger bak en jobbsøknad. De forstår også at disse søknadene ofte blir behandlet urettferdig, eller at systemet svikter søkerne. En forteller:

Ja, du lærer jo alltid noe av folk, og som mentor kommer du tett innpå folk. Jeg jobber i en veldig HR-intensiv bedrift, mye med kommunikasjon – så dette er relevant. Selv om grunnen til at jeg meldte meg som mentor var mer personlig. Men jeg ønsker å gi noe tilbake, jeg er genuint opptatt av at det er mange flinke utlendinger som blir diskriminert, bare fordi de ikke er helt sånn som oss.

I sitatet kommer det tydelig fram at mentoren mener at diskriminering skjer på grunn av noe annet enn kompetanse, og at dette gjelder for flere enn den menteen han har blitt matchet med. Han opplever at «flinke *utlendinger* blir diskriminert». Selv om mentorene vi har intervjuet, uttrykker at erfaringen de har fått gjennom mentorprogrammet, har bidratt til å «åpne øynene» deres – de tenker på ting de ikke var så

bevisst før, og de har blitt mer opptatt av hvor viktig det er å gi innvandrere innpass i arbeidslivet – kan vi ikke si så mye om hvordan disse holdningene eventuelt vil endre handlinger.

Hvorfor ikke flere er i jobb: Mentors kompetanse er fortsatt det viktigste

Selv om de aller fleste har opplevd det som givende og kunnskapsrikt å være mentorer, opplever flere at den viktigste årsaken til manglende innpass i arbeidslivet handler om mentors dårlige språkkunnskaper, eller at de mangler annen relevant kompetanse. På spørsmål til en av programlederne om hva som skal til for å lykkes med å få mentorer i jobb, svarer hun:

De må få god opplæring og trening. Ikke bare norsk språk, men også i norske i bedrifter. Hvordan de kan skrive en god CV for det norske arbeidsmarkedet, en god søknad. Jeg er overrasket over hvor dårlig de kunne dette. Mange av dem har vært i NAV-systemet i seks år, og likevel har de ikke lært noe.

Hun mener at mentorprogrammene må få norskopplæring, og da bransjespesifikk norskopplæring, inn som en del av innholdet. Dette er mange mentorer enige i. På spørsmål om hva som har vært utfordrende i mentorrelasjonen, svarer en mentor i et sluttintervju dette:

Den viktigste utfordringen er norsk. For at man skal ha en mulighet i norsk næringsliv, så må man kunne språket. Hun skal ha med norske kunder å gjøre. Jeg tror det har gått opp for henne og prosjektleder at det må stilles strengere krav til norskkunnskaper for få mentorrelasjonen til å fungere.

Det er altså gjennomgående at språk og manglende formell og uformell kompetanse oppleves som den største hindringen for ansettelse. Det interessante ved dette er ikke hvorvidt mentorene har rett i at språk, kompetanse og signalisering av kompetanse er de viktigste barrierene for sysselsetting. Det som er interessant, er at det ikke er noen mentorer som nevner den siste av de tre kritiske faktorene i en rekrutteringsprosess som relevant for manglende sysselsetting, nemlig arbeidsgivers vurdering. På spørsmål om hva som skal til for at menteene lettere skal få seg en jobb, er det for eksempel ingen av mentorene som svarer at arbeidsgivere må bli rausere, eller at bedrifter og organisasjoner må tørre å ansette folk med en kompetanse de ikke kjenner så godt, og med et språknivå de ikke er helt trygge på at er bra nok. Det er heller ingen som snakker om at søkere med innvandrerbakgrunn bør få en sjanse selv om de ikke behersker godt nok norsk, da de kan utvikle seg og lære språk og bransjekompetanse gjennom jobben. Det at så mange mentorer er opptatt av språk som en sentral kvalifikasjon og som det største hinderet for ansettelse, også etter endt mentorprogram, vitner om at til tross for positive holdninger til arbeidssøkere med innvandrerbakgrunn er det lite som tyder på at mentorene vi har intervjuet, ville turt å ta en større risiko selv.

Kan mentorprogrammer føre til mindre tillit hos mentor?

I tillegg til at de fleste fortsatt opplever særlig språk, men også både formell og uformell kompetanse, som den største hindringen for innvandrere for å få innpass i arbeidslivet, er det sånn at i noen tilfeller har erfaringen med mentorprogrammet bidratt til å bygge ned, snarere enn å bygge opp, mentors tillit til arbeidssøkere med

innvandrerbakgrunn. Selv om de aller fleste mentorene er svært fornøyde med å være mentorer, er ikke alle erfaringene utelukkende positive. Dette kan bidra til at det å ansette en med innvandrerbakgrunn oppleves som en større – snarere enn mindre – risiko nå enn før. På spørsmål om hva mentoren ville ta med seg tilbake til egen arbeidsplass etter endt mentorprogram, var det en som svarte dette:

Jeg har blitt bevisst at mangfold ikke er enkelt, selv om det er viktig. Det er få som snakker om at det er krevende, fordi det liksom er så flott. Men man må være bevisst at det er krevende. Det er ikke noen walk in the park, man må ta veldig mye hensyn. Det tar tid å etablere trygghet og tillit. Som arbeidsgivere undervurderer vi både hvilken kompetanse de har i bagasjen, men også hva de sliter med. Det betyr at vi ikke alltid vet hvordan vi kan bruke deres kompetanse, men også når vi ikke kan bruke den. For eksempel at de har veldig respekt for autoriteter, det gjør at de sjelden tør å stille spørsmål. Denne bevisstheten har jeg tatt med meg inn i jobben.

For denne mentoren har mentorprogrammet bidratt til at hun ser flere utfordringer ved mangfold enn det hun gjorde før. Det betyr ikke at hun ikke vil arbeide for økt inkludering av innvandrere i arbeidslivet, men hun har erfart at det er noen ting – for eksempel det hun forstår som knyttet til menteens kultur – som gjør det utfordrende å fungere i et norsk arbeidsliv. Når hun sier at denne bevisstheten vil hun ta med seg tilbake i sin jobb, kan det bety at søkere med innvandrerbakgrunn som søker jobb hos henne, vil bli oppfattet på en annen måte enn de ville blitt før hun deltok i mentorprogrammet. Det er imidlertid viktig å presisere at vi ikke kan si noe om hvordan hennes erfaring faktisk påvirker hennes arbeidsplass.

Akkurat som det er forbundet en risiko med å ansette arbeidssøkere en ikke vet så mye om fra før av, så vi i kapittel 5 at det også kan være forbundet en risiko med å dele sitt nettverk med menteen en er koblet sammen med, særlig hvis en er usikker på kompetansen til menteen. Flere vi snakket med, hadde opplevd deling av eget nettverk som belastende for sin egen profesjonelle identitet.

Slike negative erfaringer er heldigvis i mindretall. Samtidig peker det på en utfordring med programmet – som vi også har diskutert i de tidligere kapitlene. Kravene til menteene må være såpass høye at mentorene tør å ta «risikoen» ved å anbefale ham/henne videre til eget nettverk. En motivert, kompetent og engasjert mentee vil også i større grad føre til en positiv holdningsendring hos mentor, da det oppleves som urettferdig og feil at så kompetente arbeidssøkere blir stående utenfor arbeidslivet. Samtidig har vi sett at høye krav til mentee fordrer høye krav til mentorprogrammene. Innholdet i programmene må svare til menteers forventninger også. Slik vil gjensidig tillit kunne bygges.

Overføringsverdi til staten

Et spørsmål vi reiste i rapportens innledning, er hvorvidt mentoring er en måte å fremme mangfold i staten på. For å kunne svare på dette spørsmålet må vi først se på forhold som kjennetegner staten, deretter på hva analysene av mentoring har vist oss at er styrken ved ordningen.

La oss starte med det første. Det er trekk ved staten som gjør at rekruttering i staten er spesiell. For det første er staten underlagt et annet rekrutteringsregime enn andre deler av arbeidslivet. Deriblant er det en aktivitets- og rapporteringsplikt, som innebærer at all statlig virksomhet er pliktig å arbeide for å fremme mangfold. Og mer enn å arbeide for dette i form av slagord så er virksomhetene pålagt å utforme en strategi.

Dette er altså en type proaktiv plikt. Dermed er det ikke sagt at alle statlige etater etterlever dette idealet. Realitetene er noe annet. Det er blant annet vist at også i statlige virksomheter som er tilknyttet det statlige mangfoldsnettverket, er det påfallende at rekrutteringen skjer på omtrent samme måte som i resten av arbeidslivet (Bjørnset et al. 2018). Dette funnet leder til et spørsmål om hvorfor det er slik. I utgangspunktet skulle en tro at staten tok større samfunnsansvar, og at de enkelte virksomhetene opplevde seg som mindre sårbare enn andre deler av arbeidslivet. Trolig er det ikke slik. I det minste er det ikke noe i analysene som gjør at vi kan trekke sikre slutninger om at staten skiller seg ut positivt.

Spørsmålet er da om det er rimelig å anta at mentoring kan gjøre noe med situasjonen. Det ville vært tilfelle dersom det virket inn på tillit og nettverk, forutsatt at dette er viktig i rekruttering til statlige stillinger. På den ene siden er nettverk relevant i alle typer jobber, særlig dersom vi ser på nettverk som en ressurs som sikrer informasjonsflyt. På den andre siden er potensialet muligens noe mindre ettersom staten er underlagt et strengere regelverk enn virksomheter i privat sektor. For eksempel skal stillinger lyses ut offentlig. Verdien av informasjon kan derfor være mindre. Ansettelser i staten skal i tillegg være basert på meritokratiske prinsipper, der evner og ferdigheter er avgjørende for tildeling av jobb. Dette fremmer en rekrutteringspraksis hvor formelle kvalifikasjoner settes i sentrum. At en legger vekt på formelle kvalifikasjoner er avgjørende, fordi dette er kompetanser som kan måles og dokumenteres og dermed legges til grunn i en direkte sammenligning av arbeidssøkere. Dette står i motsetning til kompetanse og kvalifikasjoner som er mer uformelle eller sosiale, som er vanskelige å bruke i en transparent sammenligning av søkerne.

En antakelse er derfor at mentoring vil ha mindre potensial for å fremme mangfold i statlig sektor enn i privat sektor. Vi nøler likevel med å sette dette som en konklusjon. Forklaringen på det er de ovennevnte studiene av praksis i staten. Mye taler for at likheten mellom statlige etater og private virksomheter er mer påfallende enn forskjellene. Så lenge idealene fra rekrutteringspolitikken for staten ikke er oppfylt, er potensialet for å fremme mangfold gjennom mentorordninger betydelig også i staten. I tillegg må vi ikke se bort fra at mentorordninger vil kunne gi viktig erfaring som gjør at en arbeidssøker faktisk er bedre kvalifisert enn han eller hun var tidligere.

Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett på arbeidsgiveres vurdering av arbeidssøkere og hvordan mentorprogrammer kan virke inn på dette. Når det gjelder rekruttering og nettverk, er det ingen tvil om at mentorene kan være avgjørende døråpnere, slik vi diskuterte i kapittel 5. Samtidig er det ikke slik at mentorene er ambassadør eller representant for et arbeidssted, tvert om. I sitatene hører vi heller at «dette har vært en reise for meg» eller «at dette [at innvandrere har mye kompetanse] har vært nyttig for meg å forstå». Det er rimelig å anta at disse mentorene tar disse erfaringene med seg i sitt videre arbeid. Samtidig er det liten direkte overføringsverdi.

Med utgangspunkt i Putnam (2000) er det mulig å anta at møtene ansikt til ansikt er med på å bryte ned eksisterende barrierer, og videre at disse erfaringene blir som ringer i vannet. De får på den måten betydning utover det umiddelbare. Dette kan ikke vi avgjøre med våre data. Vi peker også på at erfaringene ikke alltid trenger å være positive. Det kan tenkes at det virker motsatt – i retning av det Asle Høgmo (1996) beskrev i artikkelen «Jo mere vi er sammen, jo mer fremmede vi blir». Oppsummert betyr dette at vi ser mentorprogrammet som et tiltak med potensial for å endre på arbeidsgiveres vurdering av søkere med innvandrerbakgrunn (den tredje

kritiske faktoren), men at vi i våre data ikke kan konkludere verken med at programmet bidrar til en direkte endring i arbeidsgiveres vurdering, eller at det bidrar til å skape mer generalisert tillit.

Vi ser det likevel som en viktig mulighet å kombinere frivillighet og arbeidsmarked. Menteeene får en unik tilgang til erfaring og ressurser. På den måten får de en kompetanse de ellers ikke ville fått. At møter ansikt til ansikt kan være av stor verdi for begge parter, er også rimelig å anta.

7 Måloppnåelse og suksesskriterier

I de tre foregående kapitlene har vi diskutert de fire pågående mentorprogrammene vi har fulgt, og sett dem i sammenheng med tre kritiske faktorer i en rekrutteringsprosess. Vi har sett på hvordan programmene har bidratt til å forbedre deltakernes formelle og uformelle kompetanse, deres signalisering av denne kompetansen og hvordan arbeidsgivere vurderer søkere med innvandrerbakgrunn. Vi har pekt på styrker og svakheter i de ulike programmene når det gjelder disse faktorene.

I dette kapitlet vil vi diskutere måloppnåelsen i de fire programmene samt se resultatene opp mot suksessfaktorer. Vi vil diskutere hvordan en god prosess rundt utvelgelse av deltakere, matching mellom mentor og mentee og opplæring av deltakere i deres roller i forkant av programstart og fellessamlinger er viktige momenter for et mest mulig vellykket mentorprogram. Hvordan kan et mentorprogram på best mulig måte sørge for at deltakerne kommer «på rett hylle»?

Måloppnåelse i fire mentorprogrammer

I bakgrunnskapitlet diskuterte vi hvordan vi best kan evaluere måloppnåelse, og utfordringer ved dette. Mentorprogrammene definerer selv sine mål, og i rapporteringene til IMDi informerer de selv om måloppnåelsen på disse. Mentorprogrammene vi har fulgt, har definert både såkalte effektmål og resultatmål, og noen av dem har flere av begge typene. Effektmålene er, slik vi ser det, mål for hva deltakelse i programmet fører til av effekter, mens resultatmålene er mål programmene har satt seg om framdrift i programmet, som «ti deltakere rekruttert». Ut fra hvor konkret programmene selv har definert sine mål, rapporterer de mer eller mindre konkret på disse. Fra rapportene vi har fått tilsendt fra IMDi, er måloppnåelsen i de fire programmene vi har fulgt, rapportert på denne måten:

- 1 «Høy.»
- 2 «7 av 10 deltakere har jobbdeltakelse.»
- 3 «9 av 20 deltakere har registrert eget firma, hvorav 6 har omsetning. 7 deltakere er i prosess for å etablere og får oppfølging, og 4 deltakere har fått fast jobb i næringslivet.»
- 4 «5 av 10 deltakere i fagrelevant praksis og 1 deltaker i relevant fulltidsstilling.»

Disse måloppnåelsene spriker fra å kun rapportere gradsoppnåelse av målsettingen og kun rapportere antall i jobb/nyetableringer til at ett program rapporterer hvorvidt jobbdeltakelsen er fagrelevant, og stillingsprosent. Disse måloppnåelsene gir dermed et dårlig grunnlag for å holde programmene opp mot hverandre for å sammenligne suksess og peke på mulige kriterier for dette.

Vi kontaktet de fire programlederne i disse programmene for å få mer konkrete svar på hvorvidt deres deltakere var i jobb etter endt program, hvorvidt denne var relevant for deltakeren, om den var fast eller midlertidig, og stillingsprosenten. Vi spurte også om jobben var kommet som en direkte følge av mentorprogrammet. Vi ønsket ikke disse svarene for å evaluere effekt eller rangere programmene etter hvem som var mest vellykket, men for å få en pekepinn både på hvordan det har gått med

deltakerne, og på om programmene hadde disse svarene tilgjengelig. På denne måten kunne vi undersøke hvorvidt det var rapporteringene til IMDi som vi mente var mangelfulle, eller om informasjonen programmene selv sitter på om sine deltakere, faktisk ikke inneholder disse opplysningene.

En programleder svarte raskt og detaljert på vår henvendelse. Kort oppsummert var fem av ti deltakere i en relevant fulltidsstilling som hun mente de hadde fått via sin mentor, og fire av disse var faste, mens én hadde fått et års vikariat. Tre deltakere hadde fått permisjon fra programmet, hvorav to var i fødselspermisjon og skulle tas opp igjen i mentorprogrammet etter endt permisjon. De siste to deltakerne hadde fått avklart et behov for master via mentorprogrammet for å få stillinger de ønsket seg, hvorav én av disse starter høsten 2020 og er i relevant praksis fram til det. Selv med disse konkrete svarene påpekte også denne programlederen i sin sluttrapport til IMDi at det var for tidlig å rapportere resultater, da ikke alle deltakerne hadde fullført mentorprogrammet på dette tidspunktet.

En annen programleder fortalte at de pleier å samle inn de dataene vi etterspurte, men at de først pleier å gjøre dette en stund etter endt program. De ga oss tilgang til en annen evaluering de hadde gjennomført for en liten stund siden, der de blant annet spurte deltakerne om programmet levde opp til forventningene. Av ti deltakere som startet på programmet, var det kun seks som svarte på denne evalueringen, hvor samtlige svarte at programmet «delvis» hadde levd opp til forventningene de hadde. På videre spørsmål om to fellessamlinger programmet hadde gjennomført, en om tverrkulturell kompetanse og en om karrieremuligheter, spriker svarene fra disse deltakerne fra «lite nyttig» til «svært nyttig» og gir ikke et entydig bilde, men de viser at deltakerne hadde ulike oppfatninger om disse. Programleder var svært behjelpelig med å prøve å skaffe svar på spørsmålene vi ønsket svar på, selv om det var tidligere enn hva de pleide å gjøre. På surveyen programmet sendte ut, svarte kun to deltakere, og begge svarte at de ikke hadde fått jobb etter mentorprogrammet. Slik vi diskuterte i bakgrunnskapitlet, er det utfordrende å rapportere på vage målsettinger. Dette kunne vært unngått med klarere definerte mål. Videre vitner denne typen rapporteringer om en prosess rundt rapportering av målsetting som med fordel kunne vært tydeligere.

En tredje programleder gir oss svar på disse spørsmålene fra to tidspunkter, både fra rett etter programslett og på tidspunktet vi spurte om disse, nesten fem måneder senere. Rett etter programslett er den korte oppsummeringen at av ti deltakere er to i fast jobb, tre i deltidsstilling/vikariat, fire i relevant praksis og én har måttet avslutte mentorprogrammet og reise tilbake til hjemlandet sitt fordi han ikke fikk fornyet visum grunnet at han ikke møtte UDIs lønnskrav for masterutdannede. Fem måneder senere ser situasjonen noe annerledes ut, og programlederen har interessante innspill til hvorfor situasjonen er endret for noen av deltakerne. For de gjenværende ni deltakerne er tre i fast jobb, hvor to er relevante jobber for deltakernes utdanningsbakgrunn, mens den tredje ikke er det – vedkommende trives imidlertid godt i jobben. Fire deltakere er i relevant deltidsjobb/vikariat, én deltaker er i foreldrepermisjon, og én deltaker står uten jobb. Denne siste hadde relevant hospitering i programperioden, men står i dag uten jobb. Denne deltakeren har ikke bestått språkprøve B2⁵, noe som kreves for stillinger han søker. Programlederen trekker fram at språkproblemer er en utfordring for flere av deltakerne, og at dette hindrer mange av dem i jobb utvikling, noe de har fått bekreftet fra intervju situasjoner, rekrutteringsbyråer og

⁵ «Høyere mellomnivå» i henhold til det europeiske rammeverket (CEFR), <https://www.folkeuniversitetet.no/Artikler/Spraakkurs/Europaraadets-nivaaskala-for-spraak>.

potensielle arbeidsgivere. Videre trekker programlederen fram at flere av deltakerne fikk deltidsjobb/vikariat gjennom mentorenes nettverk, men at de ikke får den tette oppfølgingen etter programslett og fordelene dette ga. Likevel peker programlederen på at samtlige ble innkalt til jobbintervju, ble bedre i norsk, fikk utvidet nettverk og uttrykte høyere motivasjon som følge av programmet, i tillegg til at samtlige fikk arbeidserfaring i løpet av programperioden.

Disse programlederne trakk fram tidsaspektet for når utfall skal måles, og begge mente måloppnåelsen måtte rapporteres for tidlig. Sluttrapportene mentorprogrammene selv sender til IMDi, skal sendes relativt umiddelbart etter programmet er ferdig, eller når finansieringsperioden til IMDi er avsluttet. For et av programmene vi har fulgt, har denne rapporteringen kommet allerede før noen av deltakerne er ferdige med mentorprogrammet, fordi de endte med to ulike oppstartstidspunkter for to puljer deltakere. Noen av programmene måler også selv hvor deltakerne er i arbeidsmarkedet etter en viss periode, men dette vil da ikke bli en del av rapporteringene til IMDi, som på dette tidspunktet allerede er avsluttet, men noe programmene bruker selv internt. Det tar gjerne tid for en deltaker å få jobb, og det kan godt tenkes at mentorprogrammet har bidratt til at deltakeren får seg jobb, men at det skjer først et halvt år etter programslett. Hvis programmene skal måles etter måloppnåelse umiddelbart etter programslett, vil ikke slike effekter bli målt.

Samlet underbygger denne diskusjonen om måloppnåelse hvor individuelle programmene er, med ulike målsettinger og ulike rapporteringer av måloppnåelse. Vi argumenterer for at det hadde gjort en sammenligning enklere dersom programmene rapporterte på samme måte, men det er ikke gitt at dette ville ført til mer suksessfulle programmer. Tvert imot er mentorprogrammene en individuell ordning, som i stor grad setter hver enkelt deltaker i fokus, og der hovedmetoden er en relasjon mellom kun to personer, som på denne måten blir særlig personavhengig. Fjerner en denne individualiteten, truer en også alle momentene som potensielt kan ha innvirkning på deltakerne, fordi deltakerne er såpass forskjellige med ulike behov. Likevel ser vi at programmene med stor fordel kunne delt noen av de samme momentene, og mange har også et stort forbedringspotensial rundt konkretisering av egne målsettinger og måloppnåelse, uten at det nødvendigvis går på bekostning av mentorprogrammets særegenhet.

Et siste funn vi vil holde fram i diskusjonen om måloppnåelse i programmene vi har fulgt, kommer fra en mentee som forteller:

Målet mitt var at jeg skulle få en jobb med min utdanning, men før jeg startet på mentorprogrammet, var jeg mer usikker på om det gikk. Uten mentorprogrammet hadde jeg kanskje fått jobb, men det hadde ikke gått så raskt. All hjelpen jeg har fått, gjorde at jeg fikk det raskt, uten hadde det kanskje gått et år til, eller jeg hadde ikke fått jobb i det hele tatt. Jeg har norske venner som kan hjelpe meg med søknaden, men de kan ikke hjelpe meg som mentorprogrammet, med intervju trening og alt. Uten mentorprogrammet hadde det vært vanskelig å få denne stillingen, kanskje hadde jeg fått en lavere jobb, men med mentorprogrammet var jeg sikker på at jeg ville få en jobb. (Mentee)

Denne menteen forteller at for henne har mentorprogrammet vært til stor hjelp, og hun har fått en relevant jobb gjennom deltakelse. Likevel forteller hun også at hun tror hun ville fått en jobb uavhengig av mentorprogrammet. Det hadde kanskje gått litt lengre tid, og kanskje måtte hun starte i en jobb på et lavere nivå. Denne menteen må kategoriseres som en med høy kompetanse fra hjemlandet og med mange ressurser. Slike deltakere vil stå nærmere et arbeidsmarked enn lavere kvalifiserte og

trenger kanskje kun en liten dytt, i form av en ny kontakt eller en ny referanse på CV-en, for å komme «på rett hylle». Høy måloppnåelse for denne typen deltakere er mindre ressurskrevende enn det er for lavere kvalifiserte deltakere. Andre deltakere, som trenger flere dytt og kanskje påfyll av formell kompetanse i form av utdanning, vil mest sannsynlig bruke lang tid før de blir «jobbklare». Derfor vil det være ressurskrevende å heve dem til et nivå som vil gi programmet konkret måloppnåelse i form av menteenes jobbdeltakelse. Samtidig kan det tenkes at uten deltakelse ville de aldri kommet så nær sysselsetting som de har gjort ved hjelp av programmet.

Dermed handler ikke en diskusjon om måloppnåelse i mentorprogrammene kun om momenter som konkretisering av målsetting og bedre rapportering av oppnåelse, men også om hvem programmene skal innrettes mot. I våre analyser har vi vist at uformell kompetanse er lettere å lære gjennom uformelle mentor og mentee møter, som også er mentorprogrammenes hovedmetode. Å tilføre deltagerer mer formell kompetanse kan være mer krevende, da det fordrer en faglig relevant matching av mentor og mentee, god kjennskap til deltagerens tidligere oppnådde kompetanse og hvordan den kan oversettes i Norge. Deltagere som allerede har en høy formell kompetanse, og i all hovedsak trenger å lære mer uformell kompetanse vil muligens få mer utbytte av deltagelse i mentorprogram. Det tilsier i så fall at deltagere bør være formelt kvalifisert med relevant utdanning, til arbeid i Norge. Når det er sagt vil deltagere med høy formell kompetanse og utdanning i større grad stå i dilemmaet knyttet til «å komme på rett hylle» verus å «få en hvilken som helst jobb», som vi diskuterer senere i dette kapittelet. Vi har derfor ikke et entydig svar på hvem programmene bør innrettes mot, men mener det i stor grad avhenger av hva målsetningen til programmet er.

Suksesskriterium: Rekruttering av mentor og mentee

Selv om det har vist seg å være noe vanskelig å rapportere på mentorprogrammets måloppnåelse, fant vi som vi så i kapittel 3, at på spørsmål om deltagerne ville anbefalt mentorprogrammet videre, så svarer 81 prosent ja. Det betyr at mange opplever programmet som nyttig og positivt. I våre analyser finner vi at det er flere aspekter som er viktige å adressere for at mentorprogrammene skal oppnå en form for suksess. Dette kan handle om å oppnå suksess i form av kvantitative mål, som å få et visst antall deltagere i jobb, og det kan handle om mer kvalitative mål som å øke selvtillit, presentasjonsteknikker eller opplevelse av å stå nærmere jobb enn før deltagelse i mentorprogram. I resten av dette kapittelet vil vi drøfte hva de ulike suksesskriteriene er.

Et første suksesskriterium vi har diskutert i de foregående kapitlene, er viktigheten av en god prosess rundt rekruttering av mentor og mentee. I dette legger vi at rekruttering av mentor er basert på god informasjonsinnhenting om menteens behov. Slik vil en kunne få tak i hva slags mentor menteen trenger, og i tillegg kan programlederen skreddersy innholdet i programmet på en måte som er relevant for mentee.

De fleste programmene velger ut sine menteeer gjennom en rekrutteringsprosess. Dette har skjedd ved at menteene først har fått vite om programmet på ulike måter (plakater på biblioteket eller andre steder, gjennom NAV eller via sosiale medier). I alle programmene vi har fulgt, må de deretter søke seg til programmet med søknad, og deretter blir noen innkalt til et intervju. Dette minner om en jobbsøkerprosess i seg selv, og flere av programlederne mener prosessen med å søke seg til plass i seg selv gir god erfaring som de kan ta med seg videre når de skal søke «ekte» jobber. I

det ene programmet vi fulgte, forteller programlederen dette om utvelgelsesprosessen:

Jeg har vært mye rundt, i veldig mange fagmiljøer og informert om mentorprogrammet. Jeg har vært hos NAV, på biblioteket, på folkeuniversitetet. Jeg har vært i sosiale medier, ja, i mange ulike miljøer. Til slutt fikk jeg inn 34 søknader. Jeg tok inn 20 av disse til intervju, og ti av dem ble valgt ut. Vi må ha tro på personen. Altså, vi så jo det at mange er veldig slitne mentalt. De har mistet troen. Men hvis vi på en times intervju så at vi klarte å snu dette, så tenkte vi at «ja, her kan vi gjøre en jobb». Men med andre tenkte vi at «nei, det blir for vanskelig». *(Programleder)*

De andre programmene har hatt lignende utvelgelser. De som er valgt ut, har blitt vurdert som «jobbklaare», som en programleder uttalte det. De er klare til å ta en jobb på dagen dersom de får tilbud om det. En annen programleder sa at det var to viktige kriterier for å få mulighet til å bli med som deltaker i deres mentorprogram:

Det er motivasjonen deres og muligheten for å få jobb. Hvis det ser ut til at det er langt fram til de er klare for jobb, er det ikke vits i å gjennomføre mentorprogrammet ennå. Mentorprogrammet er et slags siste ledd før de er i jobb. *(Programleder)*

En annen programleder forteller at seleksjonsprosessen bygger på intervjuer der de ser etter personlig motivasjon hos deltakeren:

Vi innkaller til intervju og ser da etter personlig motivasjon. Personen bak er viktigst for å lykkes. Hva opplever kandidaten som sitt utfordringsbilde? Dette er viktig å se på når vi matcher med mentor. *(Programleder)*

Alle mentorene framstår som dyktige i sitt arbeid og sitter enten i en lederposisjon, er ledende på sitt felt eller har god innsikt i bransjen. I vår evaluering har vi kommet over unntak til denne regelen, og noen ganger har for eksempel en mentor sluttet i jobben, og programmet blir nødt til å finne en ny, eller relasjonen har møtt på andre praktiske utfordringer som har ført til utskiftning underveis. Det er likevel tydelig at mentorprogrammene ønsker og jobber for at menteene skal bli knyttet til en egnet person som er relevant for menteens behov.

Når det gjelder metoder for rekruttering, har mentorene hovedsakelig blitt rekruttert gjennom programlederens aktivitet. Noen programledere jobber i det private næringslivet og har forsøkt å rekruttere på konferanser eller seminarer. Andre har brukt sitt personlige nettverk. Et eksempel er en programleder som jobbet i kommunen, og som prøvde å finne gode faglige samarbeidspartnere. Alle programlederne var opptatt av at de trengte å rekruttere mentorer som selv ønsket dette, og at de derfor så på det som viktig å ikke mase for mye på dem. Fra våre data synes det som om alle som har ønsket å være mentorer, har fått anledning til det. De har ikke trengt, slik menteene måtte, å gå gjennom en søkeprosess. Det handler, slik vi ser det, hovedsakelig om at det er mer utfordrende å rekruttere mentorer enn menteer.

I tillegg er en viktig faktor at programmene er gode på å rekruttere deltakere på ulike arenaer, slik at de når ut til så mange potensielle deltakere som mulig. Dersom programmet allerede har etablerte samarbeidspartnere, kan dette være gode arenaer for å rekruttere deltakere, eller programmene kan bruke tid i oppstartsfasen til å finne gode rekrutteringsarenaer for deres målgruppe og målsetting.

Suksesskriterium: Matching av mentor og mentee

Hvordan programmene kobler mentorer og menteeer sammen i par, varierer. En prosess for å identifisere menteenes behov i forkant av kobling med mentor er avgjørende for en vellykket mentorrelasjon, slik at de kan knyttes til en mentor med egnede egenskaper. Deltakerne skal også kunne ha en mening om relasjonen, og det skal være rom for å kunne si nei til en kobling en er ukomfortabel med.

En første forskjell mellom programmene i matchingen er hvorvidt mentorene er rekruttert først for så å bli matchet med en mentee som blir rekruttert senere, eller, det vanligste, om menteen blir rekruttert først for så å bli matchet med mentorer. De fleste programmene gjennomfører rekruttering av menteene i første runde for så ta fatt på arbeidet med å finne mentorer til dem. Dette kan ofte ta tid, og kanskje må menteen vente en stund på mentor, selv om vedkommende er engasjert og klar for å komme i gang. Denne måten å rekruttere på fungerer kanskje også best i de programmene der rekruttering av mentee er den vanskeligste prosessen, men som lettere får tak i egnede mentorer, for eksempel fordi de har samarbeidspartnere. De mentorprogrammene som har holdt på en stund, har gjerne en allerede eksisterende gruppe mentorer, eller et nettverk med mulige mentorer, som de kan starte med når rekrutteringen skal begynne. I et annet nystartet mentorprogram vi har fulgt, hadde naturlig nok ingen slik allerede eksisterende gruppe med mentorer, og de brukte derfor i første omgang tid på å rekruttere *mulige* mentorer, uten at de hadde menteene klare. Dette var fordi de hadde en gruppe mulige menteeer klar allerede, og derfor begynte de med den gruppen de så for seg at ville ta lengst tid. Andre programmer igjen har verken mulige menteeer eller mentorer tilgjengelig fra start, men velger å finne mentorene først.

En annen forskjell i hvordan mentorprogrammene har løst matchingen mellom mentoren og menteen, er hvilke momenter det sees etter når deltakerne skal matches. Hovedvariasjonene her går mellom de som matcher hovedsakelig etter fagområde, og de som matcher mer etter personlige egenskaper. Av de fire programmene vi har fulgt, er to direkte rettet mot fag eller bransje, mens to programmer ser mer etter personlig motivasjon og personlighet. Ett program forteller at de bruker personlighetstester til både mentorer og menteeer i bunn for matchingen, mens andre baserer seg på mentorens fagbransje. Disse to situatene fra programledere illustrerer disse to ulike måtene å matche mentor og mentee på:

Vi har turt å satse på fagrelevant match heller enn personlig match, og det har vært effektivt for å få fagrelevant arbeidstilknytning. (Programleder)

Vi innkaller til intervju og ser da etter personlig motivasjon. Personen bak er viktigst for å lykkes. Hva opplever kandidaten som sitt utfordringsbilde? Dette er viktig å se på når vi matcher med mentor. (Programleder)

Vi så i kapittel 4 om kompetanse at for at formell kompetanse skal kunne heves, er det avgjørende at mentoren har en faglig relevant kompetanse. Når det er sagt, så vi også at de fleste menteene var mest fornøyde med måten mentorprogrammene hadde bidratt til å gi dem uformell kompetanse på. Den uformelle kompetansen ser ut til å læres best gjennom flere, mindre strukturelle møter mellom mentor og mentee. Videre er ikke læring av uformell kompetanse like avhengig av faglig relevante mentorer. For at mentee skal oppleve det som trygt å spørre om råd er det imidlertid viktig at det er en god personlig kjemi mellom mentee og mentor. Dersom det å øke delagernes uformelle kompetanse ses på som viktig, vil derfor personlighetstester slik et av programmene brukte, være egnet for en god matching.

Et program vi har fulgt, er knyttet til en studiesituasjon og har rekruttert menteeer i en periode der flere av deltakerne ikke helt har funnet ut av hva de vil skrive masteroppgave om. Dette programmet samarbeider også med flere ulike studiesteder, der mange har ulikt studieløp. Dermed har potensielle deltakere blitt intervjuet på et tidspunkt der de ikke helt vet selv hva de trenger fra en mentor. Det betyr at noen har endt opp med en mentor som ikke oppleves som så relevant, eller de har blitt matchet med en mentor for sent eller for tidlig for deres behov rundt studiet. Minst én deltaker hadde også byttet mentor underveis og måtte vente en stund før tildeling av ny mentor. Grunnet timing fikk denne menteeen mindre ut av deltakelsen enn hun hadde håpet:

Det gjorde at det ble vanskelig å jobbe videre. Og da falt jo poenget med mentorprogrammet helt bort for min del. (*Mentee*)

I to av mentorprogrammene vi fulgte, var rekrutterings- og matchingprosessen basert på grundig informasjonsinnhenting i forkant. I disse programmene opplevde også deltakerne matchen som vellykket i større grad enn i de andre programmene. Denne mentoren forteller om personlighetstesting i forbindelse med matchingen:

Det er gjort veldig mye forarbeid før mentee og mentor møtes og settes sammen, personlighetstest for eksempel. Det virker veldig bra. Da forstår man bedre seg selv og også den andre når man går inn i en relasjon. Hva er driverne til folk, for eksempel? Det er et godt gjennomarbeidet prosjekt. (*Mentor*)

Dette gir ikke grunn til å konkludere med at disse programmene i seg selv ga bedre resultater enn de andre, selv om matchingen var mer vellykket. Likevel viser lignende studier av matching i arbeidslivet viktigheten av dette, for eksempel finner Søholt et al. (2015) at opplæring i bedrift må fungere for bedriftene for at de skal være villige til å ta inn nye praktikanter. En måte å jobbe med dette på er NHOs prosjekt Ringer i vannet, som bruker kompetansemeglere for å finne rett praktikant til rett bedrift og for å følge opp. Andre lignende eksempler er arbeid noen flyktningtjenester gjør for å koble «rett» flyktning til «rett» språkpraksisplass. Dette er en viktig mekanisme for å få samarbeidet om praksisplasser mellom aktører til å fungere (Søholt et al. 2015:11). En slutning vi kan trekke fra dette er at mentorprogrammene som jobbet godt med matchingen i forkant, i større grad signaliserte til sine deltakere at matchingen ble tatt på alvor. Det gir også grunn til å tro at deltakerne var bedre forberedt ved programstart. Dette er i tillegg i tråd med de internasjonale standardene for mentorprogrammer (ISMPE), der prosess for å identifisere menteenes behov og knytte disse til mentorens egenskaper er et kriterium.

Suksesskriterium: Opplæring i mentor- og menteeerollen

Strukturen på programmet menteene deltar i, er avgjørende, som for eksempel hvorvidt og hvor godt mentoren blir opplært i sin rolle (Spencer & Rhodes 2014:66). Dersom strukturen ikke er god nok, kan relasjonen gå glipp av viktige mentorøyeblikk som potensielt kan ha stor innvirkning. Det er også viktig at det settes av tid til trening eller opplæring av de involverte i rollene de skal inneha, ifølge de utviklede standardene for et vellykket mentorprogram (ISMPE).

Selv om mentorene er gode på sitt fagfelt, vet de ikke nødvendigvis hvordan de kan være en god mentor. Opplæring av deltakerne i rollen som mentor eller mentee er også en del av de internasjonale standardene for mentorprogrammer i arbeidslivet. En viss form for opplæring av menteene og hva som forventes av en deltaker, legger

alle mentorprogrammene opp til, men opplæring i mentorrollen gis ikke av alle. Mentormetoden er på mange måter en metode som fordrer selvstendige deltakere som på eget initiativ opprettholder relasjonen og bruker den for det den er verdt karrieremessig. Mentorene er ofte travle mennesker, og siden mentorrelasjonen som regel er en oppgave de gjør på siden av sine vanlige oppgaver, kan dette føre til at mentorprogrammer mangler god opplæring i hva det innebærer å være en mentor, forventninger og grep for å være en god mentor (Spencer & Rhodes 2014). Dersom mentor er forberedt på sine oppgaver i programmet og vet hvordan møtene kan fasiliteres for at deltakeren skal oppleve mestring i størst mulig grad, er mye av fundamentet for en vellykket mentorrelasjon lagt allerede i begynnelsen av programmet. Selvsagt må mentoren og menteen dele sine forventninger med hverandre og komme fram til hvordan deres relasjon burde fungere utover i programmet, men dersom de har en felles forståelse ved programstart, kan dette i større grad føre til vellykkede relasjoner.

I et mentorprogram vi fulgte, var det svært lite opplæring av mentor, hvis en i det hele tatt kan kalle det opplæring. Mentorene hadde fått tilsendt et skriv på forhånd, men utover dette kom de uforberedt på første fellesmøte med menteene:

Er det noe vi skal gjøre aktivt? Hvordan skal dette foregå videre? Det har kommet noe veldig kort skriftlig om hva du skal gjøre og ikke gjøre, jeg har lest igjennom det. Jeg savner en innføring i det å være mentor. Er det på programmet? Det er jo ikke alle som har vært mentor før. Burde være en mentorsamling på forhånd. Tror ikke det er lagt opp til det. (*Mentor*)

Disse mentorene hadde, naturlig nok, heller ingen forventninger til hva det ville si å delta i programmet, eller forventninger til sin mentee:

Jeg har egentlig ikke noen store forventninger til ham [menteen], jeg visste ikke at det var en han før jeg traff ham her i dag, engang. Det er jo hans prosjekt, og relasjonen er jo bare som rådgiver, så det er opp til ham egentlig. (*Mentor*)

I et annet mentorprogram vi har fulgt, har de lagt opp til forberedelsessamlinger både for mentor og mentee før programstart:

Mentornettverket deltar på en felles kick-off med idéutveksling og opplæring i mentorrollen og mentorforløpet. (*Programleder*)

En programleder vi har fulgt, har laget en «utviklingsperm» til sine deltakere, både mentorer og menteer. Her har hun samlet nyttig informasjon til deltakerne, blant annet avklaringer om roller og forventninger. I tillegg har hun laget en god struktur for mentormøtene, med forslag til hva møtene kan omhandle. En mentor forteller at det tok litt tid før hun forsto at de kunne gjøre individuelle tilpasninger av temaene, men at bortsett fra dette var permens veldig nyttig. Andre deltakere trakk også fram denne permens som verdifull for strukturen i programmet. Et slikt felles rammeverk kan både sørge for en bedre opplæring og oppfølging av deltakere og skape en felles struktur for alle deltakere.

Et annet kriterium ifølge ISMPE er hvorvidt deltakerne har anledning til å si nei til en kobling de ikke føler seg komfortable med. Selv om dette i praksis nok var en mulighet i de fleste programmene, var ikke dette i særlig grad kommunisert tydelig til deltakerne. Dette kunne ført til at flere endte med en god relasjon med mentor, selv om det kunne ført til forsinkelser. I ett program ble mentor og mentee presentert for hverandre før matchingen, slik at de skulle få mulighet til å bli litt kjent før de ble matchet, men dette var unntaket heller enn regelen for mentorprogrammene.

Vår konklusjon er at jo grundigere arbeidet med matching og opplæring av mentor og mentee blir gjennomført, jo bedre mentorprogram. En påstand kan være at for mye arbeid med mentorene på forhånd kan virke avskrekkende i en travel hverdag. I rekrutteringen av mentorene vil naturligvis arbeidsmengde være et moment en potensiell mentor må vurdere, og kanskje går rekrutteringen lettere dersom mindre kreves. På denne måten kan en kanskje enklere rekruttere mentorer dersom det ikke kreves så mye på forhånd, og dersom programmet videre og antall møter også er opp til det enkelte par. Likevel er ikke dette en egnet metode for å rekruttere *gode* mentorer. Selv om noen kanskje vil takke nei dersom det krever mer tid, kan også mentorene ha forventninger til at relasjonen krever arbeid. En mentor vi har intervjuet, var klar på at hun forventet at det krevde mer av henne som mentor, og hadde sett for seg at det skulle innebære mer arbeid for henne. Hun hadde forberedt seg på flere møter og så for seg at menteene kunne hatt praksisordninger hos sin mentor:

Jeg mener at det ikke ville vært noe mer krevende, møtepunktene ligger jo der. Det krever at du er interessert, men det må du jo som mentor. Da får du mentorer som er litt mer interessert og dedikert også, og ikke bare vil spise god mat på samlingene. Ingen har stilt noen krav til meg, jeg ville heller brukt tid på noe litt mer matnyttig. (Mentor)

Samlet sett har programmene der mentorene kom relativt uforberedt til første møte, gitt et dårligere fundament for en god relasjon enn de programmene der mentorene hadde gjennomgått en viss form for opplæring og forventningsavklaring på forhånd. At mentoren i siste sitat hadde forventet at det skulle innebære mer arbeid enn det faktisk gjorde, viser også viktigheten av at programmene lever opp til forventningene de selv skaper for at programmet skal oppleves som vellykket av alle parter.

Skuksesskriterium: Fellessamlinger

I kapittel 4 ble innholdet i fellessamlingene holdt fram som et viktig punkt for å øke menteenes formelle kompetanse. Mens uformell kompetanse best kan heves i møte med mentor, som tross alt er mentorprogrammets hovedmetode, kan innholdet i ulike samlinger fremme formell kompetanse. I tillegg har vi pekt på at mentorrelasjonen er sårbar, og vi har vist at praktiske utfordringer og tilfeldigheter har ført til at denne har vært mislykket for flere menteer. Da kan gode fellessamlinger være et enda viktigere moment, som potensielt kan bøte på noen av utfordringene med personavhengige relasjoner. Gode samlinger som møter menteens behov for formell kompetanse, fordrer god seleksjon av deltakere, der deres kompetansegap blir kartlagt. Det er videre viktig at mentorene har en forståelse av menteens behov, og vi ser styrker ved at de er koblet til sin mentee faglig. Selv om noen mentorprogrammer vi har fulgt, heller har koblet mentorer og menteer basert på personlige egenskaper, og vi ikke har noen grunn til å trekke fram dette som lite vellykket, vil en faglig relevant mentor også kunne hjelpe programleder til å tilpasse innholdet til kompetansegapet. I tillegg vil en fagrelevant mentor sitte på oppdatert kunnskap om egen bransje og hva som skal til for å lykkes her, som utenforstående ikke vil inneha i like stor grad.

Dersom programmet, enten i seleksjonsprosessen, via fellessamlinger eller via mentor, identifiserer et slikt kompetansegap hos deltakere, er det viktig at det gis oppfølging av hvordan dette gapet kan dekkes. Noen programmer vi har fulgt, har et etablert samarbeid med relevante aktører innenfor noen fagfelt, og slike eksterne samarbeidspartnere kan bidra til å tette gap, som vi eksempelvis viste i kapittel 4 der et program etablerte samarbeid innenfor fagfeltet farmasi. Vi har også sett eksempler

på mentorer som har gitt direkte tilbakemeldinger til sin mentee om at de trenger høyere formell kompetanse. Kanskje fikk deltakeren jobb i hjemlandet med en bachelorgrad innenfor et gitt fagfelt, mens det i Norge kreves mastergrad. I et program vi har fulgt hvor vi har sett dette eksemplet, har programleder videre sørget for at deltakeren får den oppfølgingen og informasjonen han eller hun trenger for å søke seg til nettopp et masterprogram i Norge, for på denne måten å komme seg nærmere arbeidslivet. Dette fordrer igjen at mentorprogrammet er godt strukturert, kanskje med gode eksterne samarbeidspartnere og med en programleder som følger deltakerne tett.

I de fleste mentorprogrammer vil det imidlertid være en utfordring at menteene kan ha svært ulike kompetansebehov, og behovet kan være på ulike nivåer. En måte å i stor grad unngå dette på er å etablere en spisset målgruppe, som eksempelvis retter seg mot deltakere som ønsker å etablere egen virksomhet. På denne måten vil faginnholdet være gitt av målgruppen. Samtidig ser vi styrker ved en bredere målgruppe, og de fleste programmene har kanskje heller ikke mulighet til å spisse målgruppen til et spesielt felt. For at fellessamlingene skal være mest mulig relevante for en stor målgruppe, vil vi igjen trekke fram viktigheten av en grundig seleksjonsprosess, god matching mellom mentor og mentee samt en programleder som følger deltakerne tett.

Ulike velferdsinstitusjoner – ulike mål?

I tillegg til at vi har identifisert noen felles suksesskriterier, har vi også funnet at programmene har noen mer overordnede felles utfordringer. En utfordring flere av informantene har trukket fram, er om innvandrere i Norge skal ta hvilken som helst jobb bare for å komme ut i arbeidslivet, eller om de skal prøve å komme «på rett hylle» i betydningen å komme i relevant jobb for deres kompetanse.

Alle mentorprogrammene vi har fulgt, har som mål at menteene skal komme nærmere å få en jobb hvor de får brukt den kompetansen de har, og mentorene vi har intervjuet, virker å være opptatt av denne tematikken. I rapporten har vi vist at menteene ofte har behov for påfyll av formell kompetanse for å komme i en posisjon hvor de kan realisere denne ambisjonen. I enkelte tilfeller dreier det seg om et avgrenset kurs, i andre tilfeller er det behov for omfattende kvalifisering eller sertifisering. Hvor grensen skal gå for hvor mye formell kompetanse menteene skal tilføres, versus hvor viktig det er å få dem raskt ut i jobb, er et dilemma, og det er avgjørende å besvare dette for å vurdere ordningens suksess.

Denne utfordringen aktualiseres særlig i møte med andre velferdsinstitusjoner, hvor arbeidslinja er sentral. En mentor gikk langt inn i tematikken da det kom fram at han oppfattet at NAV og mentorprogrammet nærmest hadde motstridende interesser, noe som gjorde det krevende å være mentor. Der mentoren så sin oppgave som å jobbe for at menteen skulle få en jobb som matchet hennes kompetanse, opplevde hun at NAV jobbet for at menteen måtte komme i en hvilken som helst jobb så raskt som mulig.

Dette er et perspektiv med flere viktige implikasjoner. Det mest umiddelbare er at ordningens legitimitet kan være utfordret dersom den gjennomgående oppfattes å stå i konflikt med NAVs målsetting. Strengere formulert kan det tenkes at krav fra NAV til og med kan se ut til å motarbeide målsettingen med mentorprogrammet.

Tettere samarbeid med andre velferdsinstitusjoner kan potensielt bidra til at mentorprogrammene blir bedre rustet til å navigere i slike dilemmaer. Dette ville uansett ikke endre vurderingen av at det er et behov for bedre samkjøring mellom

NAV og mentorprogrammene. Dermed er det ikke sagt at mentorprogrammene bør bli en del av NAVs portefølje. Vi startet rapporten med å påpeke at mentor- og traineeordningen må forstås som et supplement til de ordinære arbeidsmarkedstiltakene. Men dersom det faktisk skal være tilfellet, må ordningene trekke i samme retning. De må forsterke hverandre og samlet utgjøre et mer helhetlig tilbud.

Studiene vi har gjort i denne rapporten, viser at en del av deltakerne går over i NAV-systemet etter at de har avsluttet mentorprogrammet. Mentorprogrammene vi har fulgt, har en varighet fra seks til omtrent tolv måneder, og dersom programmet ikke fører til sysselsetting, er det mange av deltakerne som må få økonomisk hjelp gjennom NAV. Et bedre system ville innebære at NAV ikke begynner på nytt med de brukerne som har vært deltakere i et mentorprogram, men heller fortsetter på den jobben som allerede er gjort. Det kan tenkes at mentorprogrammet ikke evner å sysselsette alle deltakere i faglig relevante jobber, men mange av dem vil i alle fall på en eller annen måte være bedre kvalifiserte for jobbmarkedet på sitt fagfelt etter endt programperiode.

Denne utfordringen kan implisere at det hadde vært nyttig om programmene i større grad hadde vært forankret i øvrige velferdsinstitusjoner. Et av programmene vi har fulgt har vært rettet mot deltakere på spor 3 i introduksjonsordningen. Fordelen med dette programmet har vært at programleder kjenner deltagerens rettigheter og plikter godt, og på den måten vet hvordan hun best kan hjelpe dem i den situasjonen de er i. Utfordringer knyttet til hva som skjer med deltagerne etter mentorprogrammet er over er likevel like store for disse deltagerne som for de andre deltagerne vi har fulgt. Våre analyser viser derfor at det er viktigere å etablere gode samarbeid på tvers av institusjoner, snarere enn at vi kan anbefale at mentorprogrammene bør legges til en spesifikk institusjon for å oppnå god måloppnåelse.

Oppsummering

I dette kapitlet har vi diskutert måloppnåelsen i de fire programmene vi har fulgt, samt trukket fram fire suksessfaktorer vi har identifisert. Vi har vist at det er utfordrende å holde måloppnåelsen i de fire programmene opp mot hverandre for å si noe om hvor vellykkede de ulike er for deltakerne. Dette er fordi programmene har ulike målsettinger, og fordi det er ulikt hvor konkrete disse er. Dermed er det også svært ulikt hvordan programmene selv har rapportert måloppnåelse, og hvor konkrete svar de kan gi på spørsmål om relevant jobb og hvorvidt deltakelse har hjulpet med dette. Samtidig er mentorprogrammenes særegenheter en viktig del av selve ordningen, og mentorrelasjonen er personavhengig. Likevel argumenterer vi for at programmene i større grad burde utfordres til å formulere så konkrete målsettinger som mulig, og rapportere mer konkret på disse.

Vi har videre argumentert for at en god rekrutteringsprosess er viktig, både for at de riktige menteene og mentorene blir rekruttert, og for å gi deltakerne et best mulig program gitt deres behov. Denne prosessen er også viktig for at menteen skal bli matchet med en mentor som møter dette behovet. Videre er det viktig at både menteen og mentoren får opplæring i rollene de skal ha, og at de på denne måten får en forventningsavklaring tidlig i programmet eller helst før programstart. Et siste suksesskriterium vi har diskutert, er hvordan programmet kan legge til rette for gode fellessamlinger eller annet relevant innhold der deltakerne får hevet sin kompetanse. Dette fordrer på mange måter de tre foregående suksesskriteriene, i tillegg til en programleder som er tett på deltakerne og deres behov.

8 Avslutning

I denne rapporten har vi kartlagt og analysert fire programmer som har fått tilskudd som en del av IMDis mentor- og traineordning. Vi har også undersøkt avsluttede mentorprogrammer og tidligere deltakers subjektive forståelse av hvilken virkning deltakelsen har hatt for dem. Spørsmålet vi framsatte innledningsvis, var hvorvidt denne ordningen er et egnet virkemiddel for å øke sysselsettingen av innvandrere, og derigjennom om den kan sees som et tiltak for å fremme mangfold i arbeidslivet.

Rapportens analytiske rammeverk ble brukt som organiserende prinsipp for analysene. Vi skilte mellom tre såkalte kritiske faktorer. At de er kritiske, innebærer at de kan ansees som avgjørende for å forstå samspillet mellom betingelser som må være til stede for å få jobb. Spørsmålet som vi har søkt å besvare i denne rapporten, er altså på den ene siden om mentorordningen kan bidra til å øke arbeidssøkernes (i) formelle og uformelle kompetanse og evne til (ii) signalisering, og hvilken grad av saklighet arbeidsgiverne viser når de (iii) vurderer søkere, på den andre siden.

Den bærende konklusjonen i rapporten er at mentoring ikke kan forstås som én metode. Innholdet, målgruppen og kompetansen blant mentorene varierer mye fra program til program. Innad i hvert program vil det også være store forskjeller som følge av at hvert mentorpar er unikt. Ulike programmer kan tilpasse og dimensjonere hvordan mentoring gjøres, hvem som er målgruppen, og hva som skal regnes som et suksesskriterium.

På bakgrunn av de innsamlede dataene er det likevel nærliggende å konkludere med at programmene samlet sett har bidratt til å oppfylle tilskuddsordningens målsetting. Flere har kommet i arbeid og ikke minst er det mange menteeer som står nærmere arbeidsmarkedet nå enn de trolig ville gjøre uten å ha deltatt på et slikt program. Når det er sagt skal det også trekkes fram at vi ikke har kontrafaktisk kunnskap. Vi vet følgelig ikke hvordan det hadde gått med de aktuelle deltakerne uten mentorprogrammet. Vi kan derfor heller ikke trekke slutninger om midlene kunne vært brukt på en måte som ga enda mer uttelling.

I denne rapporten har vi likevel pekt på noen forhold som må være til stede for at mentoring mest sannsynlig vil ha en gunstig betydning. I dette kapitlet vil vi trekke opp noen gjennomgående linjer som oppsummerer analysene våre i de foregående kapitlene.

Mentorprogrammernes bidrag til de tre kritiske faktorene

Noen deltakere i mentorprogrammet har opplevd at de har fått økt sin formelle kompetanse som følge av mentorprogrammet, mens andre ikke har opplevd dette. Våre analyser peker på noen viktige forutsetninger for at mentorprogrammet skal bidra til å øke deltakernes formelle og uformelle kompetanse. For det første må mentorprogrammet (programleder eller mentor) klare å identifisere hva det reelle kompetansegapet hos deltakerne består av. Klarer de det, vil mentor og programleder kunne sette inn tiltak som faktisk tetter et slikt gap. For at dette skal kunne skje, vil det være avgjørende at mentorene som rekrutteres, er faglig egnede. Det er noe variasjon i måten mentorprogrammene har rekruttert mentorer på. Noen har fokusert på å

matche mentor og mentee med lik personlighet, mens andre utelukkende har fokusert på at de skal ha lik faglig bakgrunn. Et suksesskriterium slik vi ser det, er en god prosess rundt seleksjon av deltakere samt rundt matching av mentor og mentee. På denne måten kan kompetansegapet best identifiseres og fylles. Vi ser at selv om det er viktig at mentor og mentee har god kjemi, vil ikke det være nok for å klare å identifisere menteens kompetansegap. Videre har vi vist at dersom formell kompetanse skal heves, må deltakerne tilbys et innhold i programmene som oppleves både som noe de trenger, og som noe som er på et nivå som er tilpasset deres tidligere kompetanse. Formell kompetanse kan imidlertid også heves gjennom å tilby deltakerne eksterne kurs eller traineestillinger eller gjennom å fokusere på at de skal bli tatt opp til og bestå høyere og mer relevant utdanning.

Når det gjelder deltakernes uformelle kompetanse, virker det som om det først og fremst er møtene mellom mentor og mentee som gir mest utbytte. De fleste menteene var svært fornøyde med sin mentor og opplevde at de fikk god hjelp av dem. Blant annet opplevde de møtene som et lavterskeltilbud der det var greit å stille «dumme» spørsmål samtidig som de opplevde at mentorene veiledet dem i å forstå norsk arbeidsmarkedskultur. Flere pekte på hvor nyttig det opplevdes å få hjelp til å forstå *hvordan* en skulle søke jobb i Norge.

Å inneha relevant formell og uformell kompetanse er imidlertid ikke nok for å få jobb. En person må også evne å signalisere denne kompetansen til en arbeidsgiver. Vi har vist at mentorprogrammene bidrar til å hjelpe deltakerne med å signalisere sin kompetanse på tre måter. De arbeider med å signalisere sin formelle kompetanse i CV og i søknadsskriving, de arbeider med å signalisere sin uformelle kompetanse ved jobbintervjutrening og ved å koble mentee til nettverk. I tillegg har vi sett hvordan noen mentorprogrammer prøver å hjelpe sine deltakere til å signalisere sin tverrkulturelle kompetanse som en ressurs. Til sammen viser vi at mentorprogrammet bidrar relativt mye med å hjelpe deltakere med å signalisere sin kompetanse til ulike arbeidsgivere.

For å bli ansatt må en arbeidsgiver vurdere søkeren som aktuell. Noen mentorer har rekrutteringsansvar, og i teorien kan en tenke seg at deltakelse i mentorprogrammet vil påvirke dem positivt slik at de i større grad vil ønske å ansette søkere med innvandrerbakgrunn. Våre analyser viser imidlertid at det er ytterst få mentorer som ser på sin rolle som representant for sitt arbeidssted. Det betyr at det er ingen menteeer som har opplevd at de blir vurdert til en jobb av sin mentor, og derfor kan vi heller ikke si at mentorprogrammet har en direkte effekt på arbeidsgivers vurdering av deltakerne. Samtidig kommer det tydelig fram i intervjuer med mentorer at flere oppgir at de har endret holdninger til arbeidssøkende innvandrere som følge av mentorprogrammet. Det kan tenkes at disse endrede holdningene får indirekte effekter på andre ansettelsener de gjør i framtiden. Det kan også hende at de tar med seg erfaringene sine tilbake til sin jobb og på den måten påvirker resten av arbeidsplassen. Hvilke langtidseffekter eller indirekte effekter mentorprogrammet har på arbeidsgivers vurdering av søkere med innvandrerbakgrunn, har vi imidlertid ikke data til å konkludere bastant med.

Uklare mål?

I tidligere forskning er det funnet at tydelige målsettinger ofte kjennetegner mentorprogrammer som er vellykkede. Den overordnede målsettingen til IMDIs mentor- og traineeordning er relativt bred og generell. Målet er at flere personer med innvandrerbakgrunn får muligheter til å bruke kompetansen de har, og videre at personer med

innvandrerbakgrunn kan få mulighet til innpass i arbeidslivet, karriereutvikling og bedre bruk av egen kompetanse. Hvert enkelt mentorprogram får innenfor denne brede målsettingen mulighet til å definere sine egne mål. I våre analyser kommer det fram at målsettingene til programmene for det første er ganske ulike. De går fra å lette overgangen mellom introduksjonsprogram og veien videre, å utvikle lederpotensial, å lære mer arbeidsrettet norsk, å utvikle sin idé for å etablere noe eget til at deltakerne skal få en fast tilknytning til regionen eller få en praksis- eller traineestilling.

Videre finner vi at målsettingene til de ulike programmene sjelden defineres ut fra kvantitative mål om at deltakerne skal komme i jobb. Flere har brede målsettinger, men de fleste definerer likevel et mål ut fra en tanke om at deltakere skal komme et skritt nærmere jobb. Når det gjelder de fire programmene vi har fulgt tett, handler alle målene om å enten øke minoritetsandelen i stillinger eller å gjøre deltakerne bedre integrert i arbeidslivet. Ingen av dem har imidlertid tallfestet hva som skal til for at programmet skal ansees som vellykket. Når vi har snakket med programledere og mentorer i intervjuer, er det likevel flere som har klare meninger om hva som skal til for at mentorprogrammet kan kalles en suksess. Svarene vi fikk, handlet nesten utelukkende om andelen av programmets medlemmer som hadde kommet i jobb: «Hvis vi får 7 av 10 deltagere i jobb, da har dette vært en suksess», eller «minst 8 av 10 må i jobb», eller «Helst skulle jeg ønske at alle fikk jobb etter endt program, men vi må være fornøyde hvis 70 % får det».

Det at programmene har definert relativt vage mål i søknadene sine, samtidig som enkeltpersoner som er rekruttert inn i programmene, har klart definerte og relativt ambisiøse målsettinger, kan gjøre det vanskelig å evaluere programmene. Vi har også vist at programmene rapporterer ulikt om måloppnåelse. Selv om alle de fire programmene rapporterer at en del av deres deltakere er kommet i jobb eller praksis eller har startet egen bedrift, mener mange at det er for tidlig å måle utfall rett etter programslutt. Flere påpeker at det tar tid å både gjøre deltakere jobbklaare og å finne og få en aktuell jobb. Til sammen viser våre analyser hvor individuelle programmene er, de har ulike målsettinger og rapporterer også ulikt om grad av måloppnåelse. Hadde programmene vært mer like og delt de samme mer avgrensede målene, ville det vært enklere å evaluere hvem som hadde størst suksess. Samtidig er det viktig å holde fast ved at mentorprogrammene er en individuell ordning, der relasjonen mellom mentor og mentee er et bærende element. Et mer strømlinjeformet program vil potensielt fjerne individualiteten som gjør at ordningen så lett kan tilpasses den enkeltes behov.

Valg av deltakere

En annen utfordring med denne evalueringen er å forstå når en mentees jobbdeltakelse kan tilskrives mentorprogrammet. Et kjent problem i alle evalueringer er nettopp å vurdere det kontrafaktiske: Hva ville skjedd med deltakeren dersom hun eller han ikke hadde deltatt på programmet? I vårt tilfelle utgjør dette en særlig utfordring, da deltakerne er såpass selekterte som de er. Alle deltakerne har allerede høy formell kompetanse, grunnlagt med at det øker sannsynligheten for at de skal få seg jobb. Fordi vi vet at økt botid (i alle fall de første fem–ti årene for flyktninger) øker sannsynligheten for sysselsetting, vil det være sannsynlig at flere av deltakerne som er med i mentorprogrammene, har jobb mot slutten av programmet enn ved

programstart – rett og slett fordi det har gått såpass lang tid.⁶ Det er derfor viktig å spørre seg om deltakerne i dette programmet er så høyt kvalifiserte at de med tiden hadde fått jobb uansett, og om det er andre potensielle deltakere som mister sin mulighet for nødvendig bistand inn i et norsk arbeidsliv.

Blant de vi intervjuet, kom det fram at det var stor variasjon med henhold til suksess i arbeidslivet. Noen fikk jobb nærmest med en gang. Det er vanskelig å forklare dette med mentorprogrammet. I andre tilfeller ble det stilt spørsmål om en hadde rekruttert de riktige personene. En programleder, som tilsynelatende hadde stor suksess, pekte for eksempel på at hun nok antok at mange ville klart seg bra uansett, men at mentorprogrammet bidro til å knekke noen koder slik at det gikk raskere.

For gruppen av høyt kvalifiserte og motiverte kan trolig et mentorprogram bidra til å hjelpe deltakerne inn i arbeidslivet og ikke minst få dem på «rett hylle». Samtidig er det viktig å understreke at vi ikke har tilstrekkelige data til å kunne avgjøre hvorvidt tilbud om jobb i løpet av tiltaksperioden faktisk skyldes tiltaket, eller om det er et resultat av andre ting, som for eksempel økt botid i Norge. Når det er sagt er det likevel viktig å huske på at på spørsmål om deltagerne ville anbefalt programmet videre, svarer hele 81 prosent ja. Det betyr at de aller fleste opplever deltagelse i program som noe positivt.

I tillegg så vi i kompetansepapiret at det virker som om mentorprogrammene klarer å øke deltagerens uformelle, snarere enn formelle kompetanse. Det kan indikere at mentorprogrammer bør rekruttere deltagere med høy utdanning (formell kompetanse). Da kan mentorprogrammet i større grad kan fokusere på det vi så de var gode på, nemlig å hjelpe deltagere til å lære seg *hvordan* en skal søke jobb heller enn å tilføre deltageren den kompetansen den trenger for i det hele tatt å bli kvalifisert til jobben. Samtidig kan det innvendes at dette er personer som trolig ville klart seg uansett. En innvending mot mentoring er følgelig at de først og fremst hjelper eliten blant innvandrerne. I tillegg er det også utfordrende, slik vi har diskutert tidligere, å bidra til at deltagerne kommer på «rett hylle», i en relevant jobb. Som vi også har sett i våre analyser, betyr heller ikke det å ha høy utdanning fra hjemlandet at en er formelt kvalifisert for et norsk arbeidsmarked. Det betyr at uavhengig av hvem deltagerne er og hvilken kompetanse de har med seg, bør mentorprogrammene være forberedt på og ha et opplegg for, å tilføre deltagere nødvendig formell kompetanse for å gjøre dem kvalifisert til et norsk arbeidsmarked.

Mentoring – mainstreaming eller mangfold?

De viktigste empiriske analysene i rapporten har omhandlet spørsmål om hvordan mentoring kan bidra til å fasilitere inngangen til arbeidslivet for arbeidssøkere med innvandrerbakgrunn. Vi har analysert hvordan mentorprogrammene kan bidra når det gjelder tilføring av formell og uformell kompetanse, samt signalisering av denne kompetansen slik at arbeidsgiverne forstår hva en aktuell arbeidssøker faktisk kan. Et interessant spørsmål er hvorvidt mentorordningen i praksis fungerer som en type mainstreaming, som kan forstås som å stå i en type motsetning til idealer om mangfold.

Fra analysene har vi sett at mentorprogrammet først og fremst har potensial for å styrke den uformelle kompetansen. Selv om noen har opplevd at den formelle kompetansen deres har økt som følge av deltagelse, er det langt flere som er fornøyde med hvordan mentoren de har fått tildelt, har bidratt til å øke deres uformelle

⁶https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/_attachment/288189?_ts=158f7575e80

kompetanse. Dette handler i stor grad om det Rogstad og Sterri (2018) refererte til som å «passe inn» i arbeidsmiljøet i en virksomhet. Gitt at arbeidsgivere legger stor vekt på personlig egnethet når de skal rekruttere nye folk, så er det grunn til å anta at dette også vil være viktig for menteene som søker jobb. Studier av rekruttering viser imidlertid at arbeidsgivere som kan si at de ønsker mangfold, i praksis ser etter nye ansatte som de oppfatter at ligner dem selv. Dette trenger ikke å være et utslag av diskriminerende intensjoner, men kan snarere forstås som en ikke-erkjent favorisering av egenskaper som assosieres med å gjøre en god jobb.

Erkjennelsen av at arbeidsgivere tenker på denne måten, resulterer i at mentorer vil bruke mye energi og tid på å lære menteen norske arbeidskoder, sosiale omgangsformer og andre byggesteiner for å kunne signalisere at en passer inn i et arbeidsmiljø. I en rekrutteringsprosess er det arbeidssøkeren som har bevisbyrden i betydningen å måtte overbevise en arbeidsgiver om at en er den rette både til å gjøre arbeidsoppgavene og til å bli en del av teamet. Da er det nærliggende å drive mentoring med uttrykket «when in Rome do as the Romans do» som rettesnor. For norske mentorer kan vi til og med si det strengere. De har neppe noe alternativ da det er kodene de er bærere av, som de har kjennskap til.

Spørsmålet er dermed om mentoring er bedre egnet til å få innvandrere inn i jobb, og gjerne på rett hylle, enn ordningen er til å fremme mangfold i arbeidslivet. Skarpere formulert kan en stille et spørsmål om ordningen snarere bidrar til å mainstreame søkere, slik at metoden ikke blir en kilde til mangfold, men det motsatte.

Mer konkret, med en legalistisk forståelse av mangfold som fravær av diskriminering vil en virksomhet som har ansatte med ulike ytre kjennetegn, være preget av mangfold. Om vi derimot anlegger en mer ambisiøs forståelse av mangfold, og knytter det til arbeidsmiljø og måten oppgavene utføres på, fordres noe mer (se f.eks. Wrench 2007; Bjørnset et al. 2018). Da henger forståelsen av mangfold sammen med endringer på institusjonelt nivå. Fra våre analyser er det mye som indikerer at mentoring kan bidra til å lette veien inn i arbeidsmarkedet, men det gjør lite med virksomhetene. En mulig konklusjon er derfor at mentoring først og fremst bidrar til å redusere diskrimineringen, og mindre til å fremme den siste formen for mangfold.

Litteratur

- Berry, J. W., Phinney, J., Sam, D. L. & Vedder, P. E. (red.) (2006). *Immigrant youth in cultural transition: Acculturation, identity and adaptation across national contexts*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bjørnset, M., Rogstad, J. & Sterri, E. B. (2018). *Profesjonell rekruttering er likestilt rekruttering. Rekrutteringspraksis blant virksomheter i det statlige mangfoldsnettverket*. Fafo-rapport 2018:01.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. I J. G. Richardson (red.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (s. 241–58). New York - Westport, Connecticut, London: Greenwood Press.
- Brekke, J. P. & Mohn, F. (2018). *Integreringsbarometeret. Holdninger til innvandring og integrering i Norge 2018*. Institutt for samfunnsforskning.
- Bye, H. H., Horverak, J. G., Sandal, G. M., Sam, D. L. & van de Vijver, F. J. (2014). Cultural fit and ethnic background in the job interview. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(1), 7–26.
- Coats, K. & Carr, S. C. (2005). Skilled immigrants and selection bias: A theory-based field study from New Zealand. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 577–599.
- Coleman, J. S. (1994). Social capital, human capital, and investment in youth. *Youth unemployment and society*, 34.
- Ekeland, J. (2014) *Mentoring. Lærende allianser i ledelse*. Fagbokforlaget.
- Fossland, T. & Aure, M. (2011). Når høyere utdanning ikke er nok: integrasjon av høyt utdannede innvandrere på arbeidsmarkedet. *Sosiologisk tidsskrift*, 19(02), 131–152.
- Friberg, J. (2019) Does selective acculturation work? Cultural orientations, educational aspirations and school effort among children of immigrants in Norway. *Journal of Ethnic and Migration Studies*.
- Friberg, J. (2016). *Assimilering på norsk. Sosial mobilitet og kulturell tilpasning blant ungdom med innvandrerbakgrunn*. Fafo-rapport 2016:43.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Harald, D-O. & Finseraas, H. (2019). *Linguistic Diversity and Workplace Productivity*. Institute of Labor Economics (IZA).
- Heath, A. F., Liebig, T. & Simon, P. (2013). Discrimination against Immigrants – Measurement, Incidence and Policy Instruments. I *International Migration Outlook 2013* (s. 191–230). Paris: OECD.
- Hermansen, A. S. (2017). Et egalitært og velferdsstatlig integreringsparadoks? Om sosioøkonomisk integrering blant innvandrere og deres etterkommere i Norge. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 01 / 2017 (Volum 1).
- Horverak, J., Bye, G., Mjeldheim, H. & Pallesen, S. (2013). Managers' evaluations of immigrant job applicants: The influence of acculturation strategy on perceived person-organization fit (P-O Fit) and hiring outcome. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44, 46–6.

- Høgmo, A. (1996). Jo mere vi er sammen, jo mer fremmede vi blir. I T. H. Aase (red.), *Metodologiske tilnæringer til studier fordommer og diskriminering*. IMER-publikasjon. Norges forskningsråd.
- Ichou, M. (2014). Who they were there: Immigrants' educational selectivity and their children's educational attainment. *European Sociological Review*, 30(6), 750–765.
- Kang, S. K., DeCelles, K. A., Tilcsik, A. & Jun, S. (2016). Whitened Résumés: Race and Self-Presentation in the Labor Market. *Administrative Science Quarterly*, 61(3), 469–502.
- Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten (2015). *Effekt av arbeidsmarkedstiltak på deltakelse i arbeidslivet for innvandrere*. Rapport 2015:12, Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten.
- Lejonberg, E. & Tiplic, D. (2016). Clear Mentoring: Contributing to Mentee's Professional Self-confidence and Intention to Stay in their Job. *Mentoring & Tutoring*.
- NOKUT (2019). Godkjenning av utenlandsk høyere utdanning. <https://www.nokut.no/tjenester/godkjenning-av-utenlandsk-hoyere-utdanning/>
- NRK (2019a). Dmitri byttet navn til Victor – fikk intervjuer, men ingen jobb. 29. oktober 2019. https://www.nrk.no/hordaland/dmitri-byttet-navn-til-victor-_fikk-intervjuer-men-ingen-jobb-1.14758901
- NRK (2019b). Her og nå, 28. oktober 2019: <https://radio.nrk.no/serie/her-og-naa-hovedsending/DMTN01017119/28-10-2019>
- OECD (2008). International migration and the United Kingdom: Report of the United Kingdom SOPEMI correspondent to the OECD, 2008. London: Migration Research Unit, Department of Geography, University College London.
- OECD (2007). International Migration Outlook, SOPEMI 2007: Matching educational background and employment: A challenge for immigrants in host countries. Retrieved May 11, 2011, from <http://www.oecd.org/dataoecd/19/5/41561786.pdf>
- Parra, G. R., DuBois, D. L., Neville, H. A., Pugh-Lilly, A. O. & Povinelli, N. (2002). Mentoring relationships for youth: investigation of a process-oriented model. *Journal of Community Psychology*, 30(4), 367–388.
- Portes, A. (2000). The Two Meanings of Social Capital. *Sociological Forum*, 15, 1.
- Putnam, R. D. (2007). E Pluribus Unum: Diversity and Community in the Twenty-first Century. The 2006 Johan Skytte Prize Lecture. *Scandinavian Political Studies*, 30(2), 137–174.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Putnam, R. D. (1995). *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*. *Journal of Democracy*, 6(1):65-78.
- Rambøll (2016). *Veiledning av nyutdannede barnehagelærere og lærere: En evaluering av veilederordningen og veilederutdanningen*. Utdanningsdirektoratet.
- Rogstad, J. & Sterri, E. B. (2018). Passe inn og passe til. Arbeidsgiveres vurderinger av jobbsøkere. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 01/2018 (Volum 59).
- Rogstad, J. & Sterri, E. B. (2016). *Rettmessig forskjellsbehandling? Rettferdighet og amatørskap i ansettelsesprosesser*. Fafo-rapport 2016:23
- Ruzek, E. A., Hafen, C. A., Allen, J. P., Gregory, A., Mikami, A. Y. & Pianta, R. C.

- (2016). How teacher emotional support motivates students: the mediating roles of perceived peer relatedness, autonomy support, and competence. *Learning and Instruction, 42*, 95–103.
- Sánchez, B., Reyes, O. & Singh, J. (2006). Makin'it in college: the value of significant individuals in the lives of Mexican America adolescents. *Journal of Hispanic Higher Education, 5*(1), 48–67.
- Søholt, S. Tronstad, K. R. & Vestby, G. M. (2015) *Syssetting av innvandrere - regionale muligheter og barrierer for inkludering*. NIBR-rapport 2015:20
- Van Tubergen, F. (2006). *Immigrant integration. A cross-national study*. New York: LFB Scholarly Publishing LLC.

På rett hylle?

Mentoring som en vei inn i arbeidslivet

Denne rapporten er en evaluering av ordningen der mentor- eller traineeprogrammer for «personer med innvandrerbakgrunn» kan søke delfinansiering fra IMDi. Det overordnede spørsmålet som stilles er hvorvidt denne ordningen er et egnet virkemiddel for å nå målsettingen om «å øke sysselsettingen av innvandrere», og om dette i neste omgang kan bidra til å fremme mangfold i arbeidslivet. Vi analyserer også hvorvidt, og i så fall hvordan, mentorprogrammene bidrar til å matche arbeidssøker og arbeidsgiver gjennom tre sammenvevde faktorer: (i) kompetanse, (ii) signalisering, og (iii) arbeidsgivernes vurderinger.

Når bedring av deltageres formelle kompetanse er avhengig av faglige egnede mentorer, beror deltageres evne til å signalisere denne kompetansen på gode ansikt-til-ansikt møter. Når det gjelder arbeidsgiveres vurdering er det lite som tyder på at mentorprogrammet bidrar til en direkte påvirkning.

En stor utfordring er at programmene har ulike målsettinger, og det er ulikt hvor konkrete disse er. Dermed er det også svært ulikt hvordan programmene selv har rapportert måloppnåelse, og hvor konkrete svar de kan gi på spørsmål om relevant jobb og hvorvidt deltakelse har hjulpet med dette.



Borggata 2B
Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-rapport 2019:31
ID-nr.: 20728