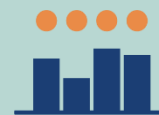


# Frivillige erhvervsmentorer for FGU-elever

Evalueringsrapport

September 2024

TUBØRG  
FONDET



lige adgang  
Uddannelse, job og fællesskaber for alle

Pluss.

## Evalueringsrapport af Frivillige Erhvervsmentorer for FGU-elever

Formål                      Evalueringsrapport af projektet ”Frivillige erhvervsmentorer for FGU-elever” (2021-2024) finansieret af Tuborgfondet

Udarbejdet af              Pluss Leadership A/S  
Udarbejdet for              Foreningen Lige Adgang  
Finansieret af              Tuborgfondet  
Leveringsdato              September 2024

# INDHOLD

<b>1</b>	<b>Indledning .....</b>	<b>4</b>
1.1	Projektets oprindelige effektkæde .....	4
1.2	Dataindsamling og metode .....	5
1.3	Læsevejledning.....	6
<b>2</b>	<b>Hovedpointer i evalueringsrapporten.....</b>	<b>7</b>
2.1	Ny forandringsteori.....	8
<b>3</b>	<b>Eleverne .....</b>	<b>9</b>
3.1	Hvordan ser et mentorforløb ud?.....	9
3.2	Effekten af mentorindsatsen .....	10
3.3	Elevernes indledende motivation og forventninger til mentorforløbet.....	11
3.4	Erhvervsmentorindsatsens værdi for eleverne.....	12
<b>4</b>	<b>Mentorerne.....</b>	<b>16</b>
4.1	Mentorernes motivation og forventninger.....	16
4.2	Mentors kompetencer .....	17
4.3	Behov for støtte og sparring .....	18
<b>5</b>	<b>De afbrudte forløb.....</b>	<b>20</b>
5.1	Afbrudte forløb for eleverne.....	20
5.2	Afbrudte forløb for mentorerne .....	21
<b>6</b>	<b>Den løbende forankring .....</b>	<b>22</b>
6.1	Betydningsfulde omstændigheder ved den løbende forankring ..	22

# 1 Indledning

Foreningen Lige Adgang er gået sammen med fire FGU-skoler i Danmark om projektet ”Frivillige Erhvervsmentorer for FGU-elever”.

Med støtte fra Tuborgfondet har Foreningen Lige Adgang og FGU-skolerne samarbejdet om at matche elever med lokale, frivillige erhvervsmentorer, der kan støtte eleverne med deres uddannelses- og jobvalg.

Erhvervsmentorindsatsen bygger videre på erfaringerne fra et tidligere pilot-projekt, som viste positive resultater i forhold til at støtte elevernes personlige og professionelle udvikling. Disse erfaringer er videreført i dette projekt med særligt fokus på at sikre, at FGU-skolerne forankrer erhvervsmentorindsatsen på skolen.

Projektet er rettet mod tre målgrupper:

1. **Elever på FGU:** Et frivilligt, individuelt erhvervsmentorforløb for elever på FGU-skolerne, der strækker sig over 6 måneder og foregår i elevens fritid.
2. **De frivillige erhvervsmentorer:** Lokale, frivillige erhvervsmentorer, der fungerer som fortrolige voksne (mere om rekrutteringen af mentorer i afsnit 4.1). Med udgangspunkt i deres fag og erhvervs erfaring bruger de deres fritid på at støtte en ung i 6 måneder uden for arbejdstiden.
3. **De deltagende FGU-skoler:** FGU-skoler har forud for projektet forpligtet sig til løbende at forankre erhvervsmentorindsatsen i organisationen. Medarbejderstaben, herunder vejledere, lærere og administrativt personale, varetager de operationelle aktiviteter i projektet i samarbejde med Foreningen Lige Adgang.

I nærværende dokument samler vi op på de erfaringer og læringer, som vi har fået om de tre målgrupper og deres deltagelse i projektet.

## 1.1 Projektets oprindelige effektkæde

For at forstå projektet er det relevant at introducere den effektkæde, som projektet bygger på.

Denne hviler på antagelsen om, at en frivillig mentor kan hjælpe med at nedbryde de barrierer, FGU-eleverne møder i forhold til at vælge en uddannelse og/eller beskæftigelse. Mentoren fungerer som en fortrolig voksen, der kan støtte eleven i at afklare sine fremtidsmuligheder. Derudover hjælper mentoren, gennem sin erfaring, eleven med at realisere elevens konkrete ønsker, såsom at finde en praktikplads eller et fritidsjob.

Matchet mellem FGU-elever og mentorer sker ud fra elevernes ønsker og de tilgængelige mentorer i mentorkorpset. Herefter fastlægger den enkelte mentor og FGU-elev selv indholdet af mentorforløbet.

Projektets oprindelige effektkæde er illustreret i [Figur 1](#):

*Figur 1: Projektets oprindelige effektkæde*

Hovedaktiviteter	→	Output	→	Effekter
Match af FGU-elev med relevant mentor Mentorforløb af maksimalt 6 mdr. varighed		Fortrolig voksen at tale med Motivation og afklarethed Støtte til konkrete ønsker (f.eks. CV'er, ansøgninger m.v.)		I samspil med FGU bidrag til påbegyndelse/fastholdelse i uddannelse og/eller beskæftigelse.

## 1.2 Dataindsamling og metode

Analysen bygger på syv forskellige datakilder, der omfatter både kvantitative og kvalitative data for at give et nuanceret billede af mentorforløbenes effekt. Dataene er indsamlet af FGU-skolerne, Foreningen Lige Adgang og Pluss. Evalueringens skabeloner, herunder spørge- og interviewguides, er udviklet af Pluss og Foreningen Lige Adgang.

De forskellige datakilder og beskrivelse af den indsamlede data fremgår af nedenstående **Tabel 1**:

*Tabel 1: Oversigt over den indsamlede data*

Type af data	Datakilde	Beskrivelse af den indsamlede data
<b>Kvanti- tative</b> <sup>1</sup>	Førskema til elever	Skolernes vejledere har sammen med eleven indsamlet 98 førskemaer ved opstarten af mentorforløbet, mens Foreningen Lige Adgang har indsamlet 85 førskemaer telefonisk med eleven.  I alt er der derfor indsamlet <b>183 førskemaer</b> .
	Efterskema til elever	Ved afslutningen af mentorforløbet har skolerne indsamlet 74 efterskemaer, og Foreningen Lige Adgang har indsamlet 30 efterskemaer.  Dette giver i alt <b>104 indsamlede efterskemaer</b> .
	Effektmåling til elever	Foreningen Lige Adgang har indsamlet <b>47 eftermålingskemaer</b> seks måneder efter mentorforløbets afslutning ved telefonisk opkald til eleven.

<sup>1</sup> Som en del af forankringen overtog skolerne udfyldelsen af førskemaet med eleverne, hvor for både FGU-skolerne og Foreningen Lige Adgang har indsamlet data. Spørgsmålene blev ændret i ordlyd af praktiske årsager, men fremstår på samme måde i rapporten.

	Efterskema til mentorer	Endelig har mentorerne ved afslutningen af mentorforløbet udfyldt et efterskema. I alt er der indsamlet <b>21 efterskemaer</b> fra mentorer.
<b>Kvalita- tive</b>	Interviews med mentorpar	Pluss har gennemført <b>15 interviews</b> med mentorpar. Disse fordeler sig på ni parinterviews, hvor både eleven og mentoren deltog, samt seks enkeltinterviews med mentorer.
	Interviews med FGU-skoler og Foreningen Lige Adgang	Pluss har gennemført <b>4 interviews med FGU-skoler</b> , herunder to på FGU Nord, et på Nordvestsjælland og et på Nordsjælland. Disse er blevet afholdt med vejledere, uddannelseskoordinators og projektkoordinatorer. Desuden har Pluss gennemført ét længere interview med to projektledere fra Foreningen Lige Adgang. Det primære omdrejningspunkt for alle interviewene har været forankringen af erhvervsmentorindsatsen.
	Journaler fra afbrudte mentorforløb	Foreningen Lige Adgang har <b>indsendt 37 journaliserede mentorforløb</b> , som enten mentor eller elev har afbrudt. Pluss har kvantificeret disse forløb i tematikker ved hjælp af kodningsprogrammet Nvivo. Dette muliggør, at vi kan krydse tematikker på tværs og derved undersøge sammenhænge, fx mellem matchtidspunktet og årsagen til afbrydelse.

Vi har i analysen af før- og efterskemaerne inddraget alle tilgængelige besvarelser. Det vil sige, at alle førskemaer er inddraget i bearbejdningen, selv i de tilfælde, hvor det ikke har været muligt at tilknytte et efterskema – og omvendt. Dette er gjort for at anvende alle tilgængelige data, så indsigter fra

eleverne ikke går tabt. Samtidig giver det os en større datamængde at analysere, hvilket styrker generaliserbarheden af data.

De elever, der indgår i før- og efterskemaerne, er dem, der har deltaget i hele mentorforløbet. Det har ikke været muligt at indhente besvarelser fra elever, der har afbrudt deres mentorforløb før gennemførelse, hvilket kan skabe en potentiel skævhed i vurderingen af mentorforløbets effekt på hele elevgruppen, der starter et forløb. For at nuancere denne skævhed analyseres journaler fra afbrudte forløb, hvilket giver indsigt i, hvad der er på spil, når et mentorforløb ikke gennemføres.

### 1.3 Læsevejledning

På de følgende sider opsummerer vi projektets resultater. Baseret på evalueringens resultater og den løbende dialog, vi har haft med Foreningen Lige Adgang, præsenterer vi derefter en ny forandringsteori.

Efterfølgende præsenterer vi evalueringens resultater for de tre målgrupper i projektet:

1. Først beskriver vi virkningen af elevernes deltagelse i erhvervsmentorforløbene, og hvordan de vurderer, at forløbet har styrket dem i forhold til videre uddannelse eller job.
2. Dernæst undersøger vi mentorerne i erhvervsmentorforløbet, med fokus på deres motivation for at indgå i mentorkorpset, samt deres selvvaluerede udbytte af at deltage i indsatsen.
3. Til sidst analyserer vi den løbende forankring af erhvervsmentorindsatsen på FGU-skolerne og præsenterer tre principper, der er vigtige for en vellykket organisering af indsatsen.

Vi inddrager løbende casebeskrivelser, der understøtter centrale pointer, figurer fra de kvantitative resultater, samt citater fra interviews med elever, mentorer og medarbejdere på de deltagende FGU-skoler.

## 2 Hovedpointer i evalueringsrapporten

'Frivillige Erhvervsmentorer for FGU-elever' har i den grad været et læringsprojekt, hvor Foreningen Lige Adgang i samarbejde med FGU-skolerne ikke kun er blevet klogere på, hvordan man arbejder med at etablere virkningsfulde mentorforløb for deres elever, men også på, hvordan forankring af mentorforløb kan foregå og se ud.

Herunder har vi indsat rapportens hovedkonklusioner:

- **Mentorforløbet har en positiv effekt på FGU-eleverne, der deltager og gennemfører:** Størstedelen af eleverne oplever efter mentorforløbet en øget tro på deres evne til at gennemføre en uddannelse eller få et job. Efter forløbet føler 81 % af eleverne sig sikre på, at de kan gennemføre en uddannelse eller indgå i et job, sammenlignet med 19 % før mentorforløbet.
- **Eleverne har brug for og får forskellige outputs ved et mentorforløb, hvilket også betyder, at mentorerne skal kunne balancere en meget konkret opgave med en mere pædagogisk:** Mentorforløbene har givet eleverne både konkrete outputs (fx hjælp til praktikpladser og ansøgninger) og mere alment menneskelige outputs (fx øget selvtillid og overblik over uddannelsesmuligheder). Mentorerne skal derfor kunnet varetage en opgave, der er større end "blot" at agere mentor inden for en specifik branche.
- **Deltagende elever er ofte motiverede unge:** Flere skoler udvælger elever, der er ressourcestærke og mødestabile, selvom dette ikke gælder for alle FGU-skoler. Det fortæller os, at erhvervsmentorindsatsen er for en bestemt type elev på FGU-skolen. Det betyder også, at resultaterne skal

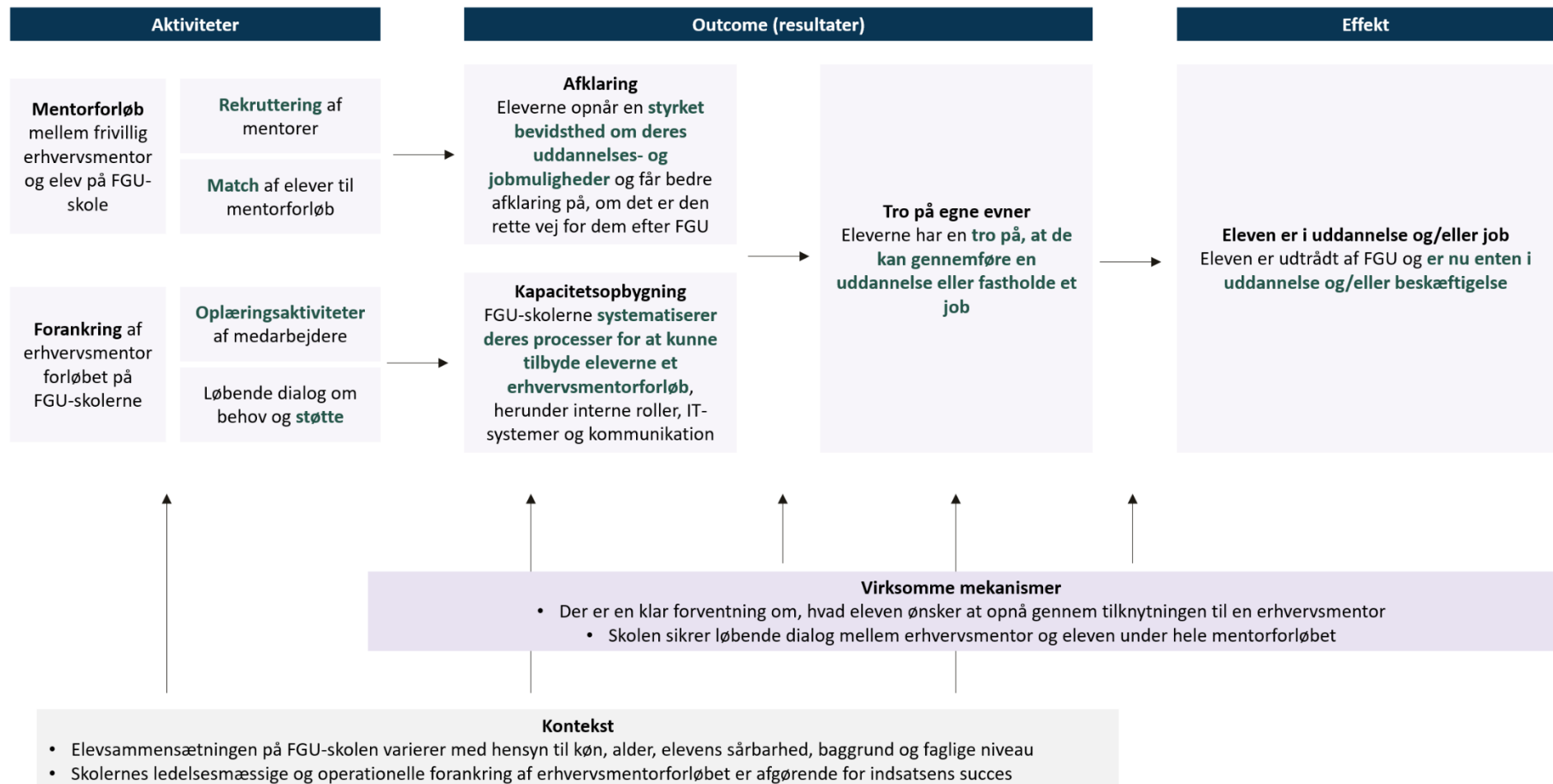
læses i det lys og ikke som et udtryk for, at det gælder for hele elevgruppen på FGU-skolerne.

- **Rekruttering og forventningsafstemning er afgørende på grund af mentoropgavens kompleksitet:** Foreningen Lige Adgang har haft succes med 1:1-rekruttering af mentorer, men evalueringen understreger behovet for klar kommunikation om, hvad mentorerne kan forvente ved at blive mentor for en FGU-elev.
- **Mentorerne føler sig godt støttet, men har stadig behov for yderligere faglig sparring:** De fleste mentorer føler sig støttet af Foreningen Lige Adgang og af FGU-skolerne, men mentorerne har et ønske om mere sparring – især i komplekse forløb.
- **Afbrudte forløb skyldes typisk, at eleven ikke var klar til en mentor, eller at der gik for lang tid mellem interessetilkendelse og match:** Hovedårsagerne til afbrudte mentorforløb er personlige udfordringer hos eleverne og ventetid på matchet mellem elev og mentor.
- **Væsentlige principper for organisering og forankring af mentorindsatser:** Forankring af mentorindsatsen kræver klare organisatoriske strukturer, tydelige ansvarsområder og de rette kompetencer. Tre centrale principper er identificeret for en succesfuld forankring: (1) ledelsesmæssig forankring, (2) operationel forankring i daglig drift, og (3) nødvendige kompetencer til at understøtte indsatsen.

På [Figur 2](#), på næste side, har vi søgt at samle erfaringerne i en forandringsteori, der kan inspirere til den videre udvikling af erhvervsmentorindsatsen. Der er udarbejdet en forandringsteori, der inddrager både eleverne på FGU-skolerne, mentorerne og FGU-skolerne på baggrund af den læring, vi står på efter tre år.

## 2.1 Ny forandringsteori

Figur 2: Ny forandringsteori for erhvervsmentorindsatsen



## 3 Eleverne

FGU-eleverne har været omdrejningspunkt for projektets aktiviteter, hvorfor evalueringen har været optaget af at blive klogere på, hvilken betydning mentorindsatsen har haft for FGU-eleverne i indsatsen, og hvad der har bidraget til dette.

### 3.1 Hvordan ser et mentorforløb ud?

Et mentorforløb har som udgangspunkt en varighed på seks måneder, hvor eleven og mentoren mødes en gang hver anden uge. Tidsperioden for mentorforløbet handler primært om at afgrænse forløbet for såvel eleven som mentoren fra start, samtidig med at det skal have en tilpas længde i forhold til at lære hinanden at kende.

I praksis kan mentorforløbet dog se ud på mange forskellige måder. Der er forløb, som gennemføres før tid i de tilfælde, hvor FGU-eleven har fået det ud af forløbet, som var målet ved at få en erhvervsmentor tilknyttet. Omvendt er der også mentorforløb, som ikke afsluttes formelt, men hvor kontakten mellem mentoren og eleven fortsætter efter de seks måneder – dog oftest mindre hyppigt end under de første seks måneder.

#### **Hvem er eleverne, der sendes til et mentorforløb?**

Eleven i mentorforløbet er ofte en motiveret ung, som har valgt at deltage af flere forskellige grunde, men som typisk har tilmeldt sig efter at have hørt positive erfaringer fra andre elever.

---

<sup>2</sup> Det betyder, at resultaterne fra evalueringen skal fortolkes med opmærksomhed på eventuel selektionsbias blandt elevbesvarelserne.

Vejledere på nogle FGU-skoler opstiller kriterier for, hvilke elever der kan deltage i et mentorforløb, mens andre skoler ikke anvender sådanne begrænsninger. De skoler, der opsætter kriterier, peger typisk på, at det er FGU-elever, som er forholdsvis ressourcestærke og mødestabile, de ønsker at matche med en frivillig mentor. Desuden nævner enkelte skoler, at de fokuserer specifikt på at matche elever, der er i slutningen af deres FGU-forløb<sup>2</sup>.

#### **Opstarten af mentorforløbet**

Mentorforløbet starter for alle elever og mentorer med et introduktionsmøde på elevens FGU-skole, hvor elevens vejleder er med, ligesom elevens forældre i enkelte tilfælde deltager. Her introduceres mentor og eleven til hinanden, og der tales om ønsker og forventninger til forløbet.

*”Mødet handlede primært om mine forventninger, og hvad vi skulle til at lave i mentorforløbet. Om der var noget, jeg gerne ville.”*

#### **Møderne mellem mentor og elev**

Efter introduktionsmødet er det op til mentoren og eleven selv at aftale formatet for deres møder. Nogle fortsætter med at mødes på skolen, andre mødes fx på en café eller går en tur sammen. Mængden af de fysiske møder varierer. Nogle mødes forholdsvis fast, mens andre foretager en stor del af kontakten over telefon.

*”Vi har mødtes én til to gange i måneden. Altid fysisk, men vi har også skrevet sammen, hvis jeg havde brug for hjælp til noget.”*

### Drøftelserne på mentormødet

Nogle mentorer beskriver, at de stiller opgaver til eleven, som skal løses fra gang til gang. Andre mødes og arbejder på ansøgninger sammen, mens nogle mentorer fokuserer på at få skaffet kontakter og praktikpladser til eleven, så det i højere grad er disse møder, der danner ramme for mentorforløbet.

*"Jeg ville gerne i praktik, og så hjalp FGU mig med at spørge [mentor], om jeg måtte komme i praktik der. Det måtte jeg kun, fordi jeg jo kendte [mentor], de tager normalt ikke praktikanter."*

Eleverne fortæller også, hvordan mange af møderne med mentor består af bredere snakke. Her taler de om, hvilke interesser eleven har og om adgangskrav til uddannelser, forventninger til arbejdsindhold, samt hvilke kompetencer man skal have. Nogle mentorpar har også brugt tiden sammen på andre ting som fx kreative projekter inden for den branche, eleven var interesseret i, eller samtalekort for at lære hinanden at kende og træne det danske sprog, hvor det har været en udfordring.

### 3.2 Effekten af mentorindsatsen

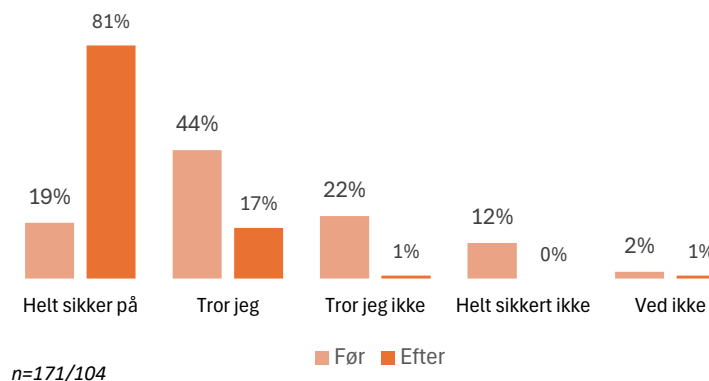
Evalueringsresultater viser, at mentorforløbene har haft en positiv effekt for størstedelen af de deltagende unge.

En sammenligning af elevernes svar før opstart af mentorforløbet og efter afslutning af mentorforløbet viser, at de deltagende FGU-elever har fået større tro på, at de kan gennemføre en uddannelse eller få et job.

Figur 3 viser, at 81 % af FGU-eleverne efter afslutningen af mentorforløbet svarer, at de er 'helt sikre' på, at de kan gennemføre en uddannelse eller få et job. Dette er en markant stigning fra de 19 %, der gav samme svar ved førmålingen. Hele 34 %, og dermed ca. en tredjedel af eleverne, svarede ved

førmålingen, at de ikke, eller helt sikkert ikke, tror, at de kan gennemføre en uddannelse eller få et job.

Figur 3: Tror du, at du kan gennemføre en uddannelse eller være i et job?

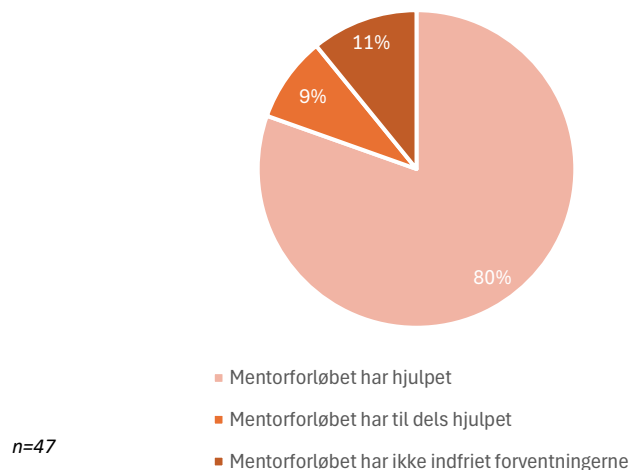


Figuren er baseret på sammenligning af besvarelser fra den indledende førmåling og den afsluttende eftermåling.

Den øgede tro på egne evner blandt eleverne kan indikere, at mentoren har bidraget til at styrket denne. Mentorens betydning for FGU-eleverne afspejles også i Figur 4. Ifølge effektmålingen, der blev gennemført et halvt år efter forløbets afslutning, oplever 80 % af eleverne, at mentorforløbet har hjulpet dem – for eksempel ved at give dem en plan, der motiverer dem til at færdiggøre FGU.

*"Det er meget lettere at blive færdig med FGU, når man har en plan. Det synes jeg i hvert fald. Det der med at vide, hvorfor man går på FGU, og at det kan betyde noget, det hjalp mentor mig virkelig med at se."*

Figur 4: Hjælp din mentor dig?



Figuren er udarbejdet gennem en kvantificering af noter fra samtale mellem Foreningen Lige Adgang og eleverne. Indsamlet omkring seks måneder efter mentorforløbet, hvor eleverne har vurderet den hjælp, de har fået fra deres mentor.

Der er også en mindre gruppe (9 %), som oplever, at mentoren delvist har hjulpet dem – for eksempel ved at støtte dem med andre ting end forventet. Dette afspejles i følgende citat, hvor en elev med mentors hjælp indser, at de skal tale om og arbejde på noget helt andet sammen, end de først troede.

*”Jeg troede, jeg skulle arbejde med IT, men det fandt jeg ud af, var ret kedeligt for mig. Vi stoppede forløbet tidligere end de der måneder, man skulle, fordi jeg fandt ud af, at jeg skal en anden vej.”*

Når mentorer rekrutteres ud fra specifikke brancher, kan det i nogle tilfælde føre til begrænsninger. Hvis elevernes interesser ændrer sig, eller hvis de

opdager, at de vil forfølge en anden retning, kan mentoren mangle motivation eller evne til at støtte dem ordentligt.

Ikke desto mindre oplever kun 11 % af eleverne, at mentorforløbet ikke har indfriet deres forventninger. I disse tilfælde skyldes den manglende hjælp, at mentoren ikke gav konkret støtte til opgaver som at finde en læreplads eller skrive ansøgninger, eller at det var svært at få mentorforløbet til at fungere godt fra starten.

### 3.3 Elevernes indledende motivation og forventninger til mentorforløbet

Elevernes indledende motivation og forventninger til mentorforløbet er indsamlet gennem en kvalitativ effektmåling et halvt år efter forløbets afslutning. Derfor kan deres udtalelser om den oprindelige motivation være delvist påvirket af deres oplevelser under mentorforløbet. Men samtidig har de haft mulighed for at reflektere over forløbet og vurdere, om deres oprindelige forventninger blev indfriet ved forløbets afslutning.

Mange elever ønsker at blive matchet med en mentor inden for en branche, de er nysgerrige på og interesserede i, da det giver dem mulighed for indsigt og vejledning i et specifikt fagområde. Dette kan både indebære konkret hjælp til at finde praktikpladser og en bredere forståelse af, om denne vej er den rette for dem.

*”Jeg ville gerne snakke med en, der arbejdede som SOSU.”*

*”Jeg håbede på, at mentor kunne hjælpe med at sparre og hjælpe med at komme ind på min uddannelse.”*

Flere FGU-elever ønsker sparring for at afklare deres muligheder for fremtidig uddannelse og job mere generelt. Derudover er der nogle, der gerne vil have hjælp til at sætte realistiske mål for fremtiden.

*"Jeg ønskede støtte til at strukturere mine mål."*

Nogle elever ønsker at styrke deres selvtillid eller få hjælp til at navigere socialt, mens en enkelt elev ønsker hjælp til at balancere skole og fritid.

*"Jeg håbede på at få hjælp til at styrke min selvtillid."*

*"Jeg håbede på at forbedre mine sociale færdigheder, grundet min angst var jeg ret udfordret."*

*"Jeg ønskede hjælp til at finde en balance mellem skole og fritid."*

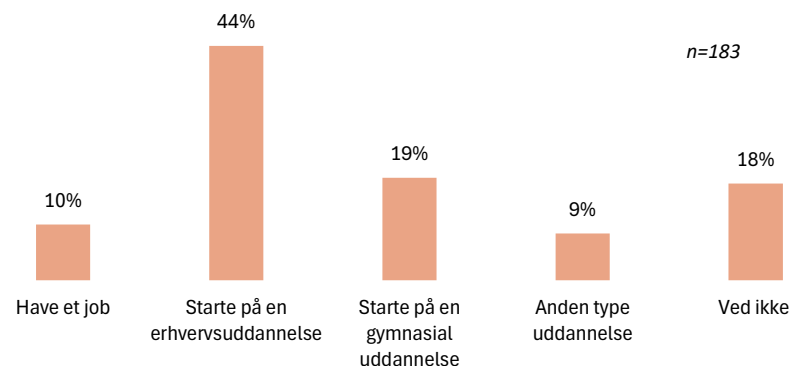
Nogle elever er usikre på, hvad de vil have ud af mentorindsatsen, og har derfor ikke haft særlige forventninger til forløbet. Andre har motivationer, der ligger længere fra den direkte indsats for at øge tilknytningen til uddannelse og job. For eksempel ønsker en elev at lære mere om det danske arbejdsmarked og træne det danske sprog, mens en anden ønsker hjælp til at forbedre sine karakterer.

Elevernes motivation spænder derfor fra meget konkrete ønsker som hjælp med ansøgninger og praktikpladser, til mere overordnede ønsker som øget selvtillid og større forståelse for det danske sprog og den danske kultur.

FGU-elevernes motivation er primært forbundet med et ønske om at komme videre på en uddannelse eller få et job efter FGU. Blandt de elever, der har deltaget i mentorindsatsen, ønsker næsten halvdelen (44 %) ved førmålingen – inden opstart af mentorforløbet – at begynde på en erhvervsuddannelse.

Derudover ønsker 19 % at starte på en gymnasial uddannelse, mens 9 % vil starte på en anden type uddannelse. 10 % ønsker at få et job, mens 18 % er usikre på, hvad de vil gøre efter FGU. Dette illustreres i [Figur 5](#).

**Figur 5: Hvad vil du gerne efter FGU?**



Figuren er udarbejdet ud fra elevernes besvarelser på førmålingen inden opstart af mentorforløbet.

Ønsket til det næste skridt efter FGU har altså været udgangspunktet for arbejdet i mentorforløbene. Her har mentor kunnet hjælpe eleven på vej og give afklaring om, hvad man gerne vil, og hvad det faktisk kræver.

### 3.4 Erhvervsmentorindsatsens værdi for eleverne

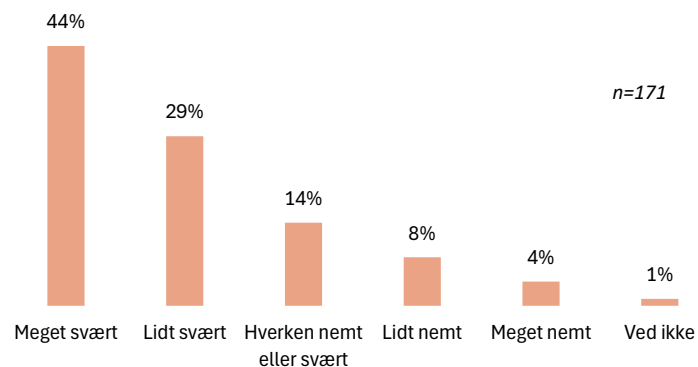
I mentorforløbene har mentorparrene arbejdet med forskellige mål baseret på FGU-elevernes interesser, ønsker og udfordringer. De har således gjort deres bedste for at imødekomme den indledende motivation og de forventninger, eleven havde, før forløbet startede.

Ved førmålingen vurderede de deltagende FGU-elever, hvor nemt eller svært det var for dem at få overblik over, hvilke uddannelser og jobs de kunne vælge.

Eleverne blev bedt om at forholde sig til overblikket over enten uddannelse eller job, afhængigt af deres ønsker efter FGU, eller om de samlet set havde overblik over mulighederne.

Af denne gruppe fandt 44 % det meget svært at få overblik over uddannelse eller job, mens 29 % fandt det lidt svært. Kun 12 % oplevede det som enten meget nemt eller lidt nemt.

**Figur 6:** Er det nemt eller svært at have overblik over, hvilke uddannelser eller jobs, man kan vælge?



Figuren er udarbejdet ud fra elevernes besvarelser på førmålingen inden opstart af mentorforløbet.

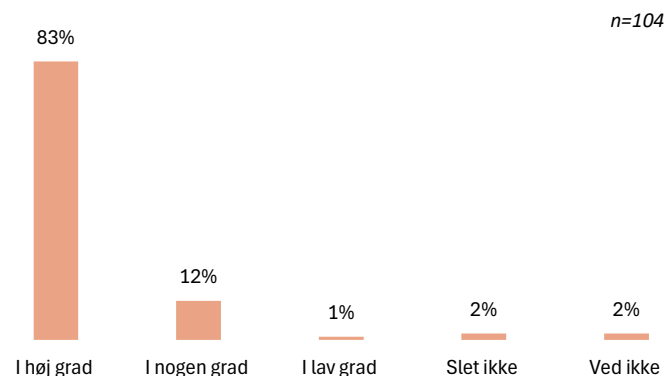
Som det fremgår af Figur 5, svarer næsten en femtedel (18 %) af eleverne, at de ikke ved, hvad de vil efter FGU. Denne usikkerhed omkring fremtiden afspejles i følgende citat fra et interview med et mentorpar:

*”Jeg havde brug for at tjene penge, men var ikke klar til en uddannelse endnu – men jeg vidste ikke helt, hvor jeg skulle starte og hvordan.”*

Et klart mål for mentorforløbene har derfor været at hjælpe eleverne med at få overblik over deres muligheder, og hvad det kræver.

For at afsøge, om mentor har gjort en forskel for eleverne i deres overblik over uddannelses- og jobmuligheder, blev FGU-eleverne ved afslutningen af forløbet spurgt, om mentorforløbet har haft en positiv betydning for deres evne til at vælge uddannelse eller job. Svarene viser, at mentoren tilskrives en klar positiv betydning, idet 83 % svarer 'i høj grad' og 12 % svarer 'i nogen grad'. Kun 3 % oplever, at mentoren slet ikke eller kun i mindre grad har haft en positiv betydning for deres mulighed for at vælge uddannelse eller job.

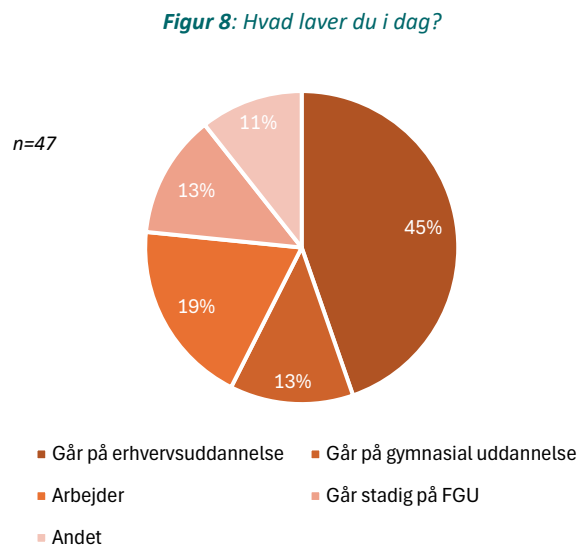
**Figur 7:** Har mentorforløbet haft en positiv betydning for din mulighed for at vælge en uddannelse eller et job?



Figuren er udarbejdet ud fra elevernes besvarelser på eftermålingen efter afslutningen af mentorforløbet.

I effektmålingen, der omfatter 47 FGU-elever, er det også undersøgt, hvad eleverne laver i dag. Resultaterne viser, at 45 % af eleverne er startet på en erhvervsuddannelse, 13 % på en gymnasial uddannelse, mens 19 % er i arbejde. Kun 13 % af eleverne går fortsat på FGU, mens 11 % laver noget andet, såsom

at være mellem uddannelser eller i beskæftigelse gennem uddannelseshjælp. Dette illustreres i [Figur 8](#).



Figuren er udarbejdet gennem en kvantificering af FGU-elevernes fritekst besvarelser i en effektmåling indsamlet omkring seks måneder efter mentorforløbet, hvor eleverne har vurderet den hjælp, de har fået fra deres mentor.

I FGU-elevernes svar til effektmålingen et halvt år efter forløbets afslutning fremgår det, at mentorerne støtter eleverne i deres uddannelses- og jobmuligheder på flere forskellige måder og gennem flere processer. Nogle elever oplever, at mentoren direkte hjælper dem med at finde og søge ind på en uddannelse eller et job.

*”Ja, jeg fik meget støtte til at finde den rette uddannelse og rette vej i uddannelse. Og så hjælp til at søge ind.”*

Frem for direkte søgning af job fremhæver en FGU-elev, hvordan mentors støtte blev afgørende, ved at mentor tror på eleven og vejleder om uddannelsesvalget:

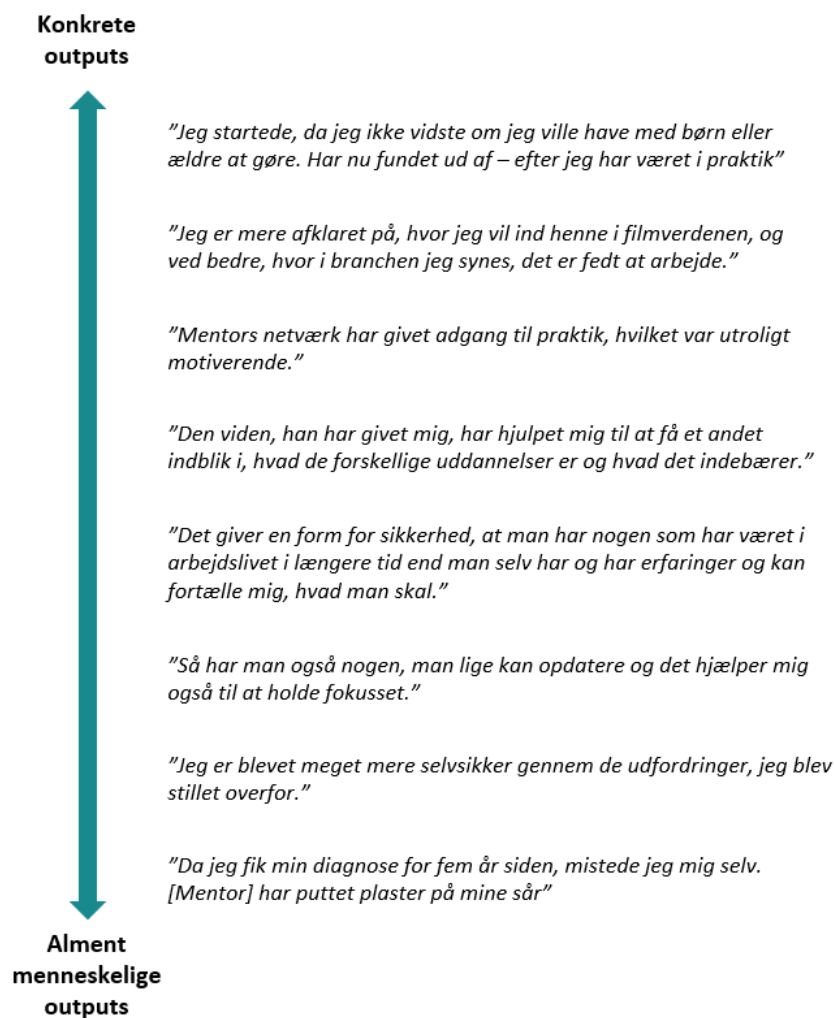
*”Ja, mentorens vejledning var uvurderlig i mit valg af uddannelse. Jeg fik stor støtte, og min mentor troede på mig mere end jeg troede på mig selv.”*

En anden elev oplever også, at mentor ikke bare hjælper med at finde et job, men også forstår, hvilke slags job der skal til, for at stedet kan rumme eleven:

*”Mentor hjalp med at finde job, hvor de har det fint med min autisme og angst. Så det ret fedt, at jeg kan være mig selv.”*

Udover de effekter af mentorforløbet, der er undersøgt gennem kvantitative målinger, beskriver FGU-eleverne i interviews flere ting, som de har fået ud af forløbet, og som de tager med sig videre. Dette illustreres i [Figur 9](#). Når eleverne fortæller om deres udbytte af mentorforløbet, spænder det fra konkrete resultater til mere generelle menneskelige gevinster, som relationen til mentoren har givet dem.

**Figur 9: Mentorernes bidrag til eleverne ved et mentorforløb**



De konkrete outputs, som FGU-eleverne tager med sig, handler for eksempel om, at de har fundet ud af, hvad de gerne vil arbejde med ved at have været i praktik under mentorforløbet. Det kan også være, at de har fået større indblik i en bestemt del af arbejdsmarkedet, som de er interesserede i.

En del af elevernes udbytte går udover de konkrete outputs og omfatter et bedre indblik i forskellige uddannelser eller job samt en forståelse af, hvad der skal til for at nå dertil en dag.

Når vi ser på de alment menneskelige outputs, beskriver eleverne, hvordan mentoren er blevet en person, der hjælper dem med at holde sig i gang og bevare fokus. For nogle mentorpar er relationen blevet så stærk, at den fortsætter efter projektets afslutning.

*"Vi kommer ikke til at slippe hinanden selvom mentorforløbet blev afsluttet. Det her er blevet et venskab. [elev] kommer til at være en del af mit liv."*  
(Mentor)

## 4 Mentorerne

I dette afsnit vil evalueringen kigge nærmere på mentorerne, og hvilken værdi mentorindsatsen skaber for dem.

### 4.1 Mentorernes motivation og forventninger

Foreningen Lige Adgang har i et relativt håndholdt format rekrutteret frivillige erhvervsmentorer til indsatsen gennem en 1:1-rekrutteringsproces, som består af fire trin:

1. **Identificering af frivillige:** Foreningen Lige Adgang søger efter relevante erhvervsmentorer på relevante platforme og kanaler (fx LinkedIn).
2. **Målrettet kontakt:** Der sendes målrettede beskeder til flere potentielle erhvervsmentorer samtidigt, og der følges op efter nogle dage.
3. **Koordinering og overblik:** En ansvarlig koordinator fra Foreningen Lige Adgang administrerer rekrutteringsprocessen ved hjælp af et digitalt journaliseringssystem.
4. **Fleksibilitet og evaluering:** Den ansvarlige koordinator vurderer, om rekrutteringen er succesfuld med den valgte platform og kanal og skifter spor, hvis nødvendigt.

Disse fire trin, som Foreningen Lige Adgang har brugt til at rekruttere frivillige erhvervsmentorer, betyder, at mentorerne bliver opsøgt og ikke tilmelder sig af sig selv. Derfor har Foreningen Lige Adgang haft særligt fokus på at præsentere, hvad de kan tilbyde mentorerne, og hvorfor de skal være frivillige hos dem og for en FGU-elev.

Foreningen Lige Adgangs egne ord på, hvorfor man skal være frivillig erhvervsmentor

- Man ønsker at gøre en forskel
- Man har tiden, det kræver
- Man vil arbejde med unge som målgruppe
- Man vil udvide sit netværk / bruge sine kompetencer
- Man vil give unge indsigt i og viden om ens erhverv
- Man gør en stor forskel for et individ med relativt få ressourcer (tid, fleksibel planlægning m.m.)
- Det kræver kun fire timer om måneden.

Med de beskrevne forventninger er mentorforløbenes fokus i høj grad centreret omkring målet om at hjælpe FGU-eleverne videre i uddannelse og job efter FGU. Mentoren træder derfor ind i projektet med en målorienteret forventning til deres rolle.

At mentoren skal hjælpe eleven med et konkret mål, afspejles i deres motivation for at deltage i forløbet, som primært handler om, hvad eleven skal få ud af det. Det er tydeligt, at mentorerne er fokuserede på at gøre en forskel for eleverne snarere end at opnå personlige fordele.

For mange mentorer bunder deres motivation i ønsket om at støtte FGU-elever på deres vej ind i uddannelse eller job, enten ved at give den støtte, de selv ville have ønsket at have fået, eller ved at tilbyde den hjælp, de oplever, at mindre ressourcestærke elever mangler.

*"Jeg ville gerne give en mulighed for at støtte en ung til at finde vej ind i branchen, da det er en mulighed, som jeg selv ville have ønsket at have haft."*

*”Jeg blev mentor, fordi det var en god sag. Det er en god ting at kunne hjælpe unge, der ikke har nogle ressourcer stærke voksne tæt knyttet.”*

I de to citater fra mentorerne udtrykker de en grundlæggende motivation for at gøre en forskel og støtte unge, der har brug for en hjælpende hånd. Flere mentorer beskriver også, hvordan de tidligere har arbejdet med unge og nyder at kunne vejlede og hjælpe på frivillig basis:

*”Jeg har tidligere været indenfor FGU-verdenen, og efter at have foretaget et brancheskift savnede jeg kontakten til de unge mennesker.”*

*”Jeg har en baggrund som pædagog og har altid godt kunnet lide at vejlede unge mennesker. Når unge mennesker beder om hjælp, så synes jeg altid, at man skal gøre det.”*

En mentor beskriver mere specifikt, at han – udover at nyde frivilligt arbejde – også er motiveret af ønsket om at bidrage til uddannelsen af flere faglærte.

*”Jeg nyder at være frivillig og hjælpe andre, og synes det er fedt at få flere til at blive faglærte, da der er mangel på dem.”*

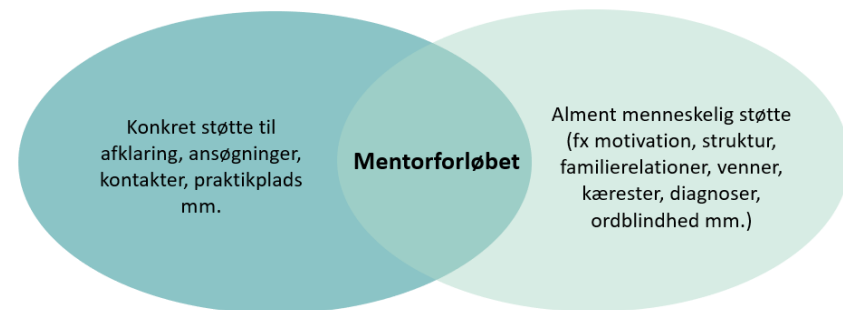
Mentorernes motivation og forventninger handler altså i høj grad om at støtte FGU-eleverne i deres videre vej mod uddannelse og job efter FGU.

## 4.2 Mentors kompetencer

Når mentorparrene sættes sammen, er der under forventningsafstemningen mellem eleven, mentoren og FGU-vejlederen fokus på, hvad FGU-eleven skal arbejde med, og hvordan mentoren kan hjælpe. Mentorerne fortæller, hvordan de hjælper med at skrive ansøgninger, bruger deres kontakter til at arrangere praktikpladser og støtter eleverne i deres refleksioner om uddannelses-

og jobmuligheder. Selvom mentorerne har været fokuserede på det målorienterede arbejde med at få eleverne videre i uddannelse eller job, oplever flere, at mentorforløbet ofte kommer til at omfatte meget mere end blot afklaring og støtte. Som Figur 9 viste, var der indikationer på, at eleven får alt fra konkrete outputs til alment menneskelige outputs ved mentorforløbet. Det betyder, at en mentors opgaver kan opsummeres, som vist i Figur 10.

Figur 10: Visualisering af mentors opgaver i et erhvervsmentorforløb



En af mentorerne fortæller, at man som ny mentor skal være forberedt på, at de mennesker, man møder, kan have det svært. Selvom forventningerne har været fastsat omkring at bidrage til, at eleven får konkrete outputs ved mentorforløbet, ender mentorrollen ofte med at blive en bredere pædagogisk opgave.

*”Hvis man ikke har prøvet det før, så skal man være forberedt på som mentor, at det er unge mennesker, der har brug for hjælp og har det svært.”*

Mentoren beskriver, hvordan hans mentee har haft brug for, at han opsatte rammer og støttede elevens motivation. Ud over at hjælpe med at finde en

praktikplads til den ønskede uddannelse har mentorens rolle også krævet, at han selv motiverede og udfordrede FGU-eleven.

At mentorrollen kræver andet og mere end det, der oprindeligt beskrives i forventningerne, nævnes også af en anden mentor. Vedkommende påpeger, at man skal have de rette kompetencer for at kunne håndtere alle de udfordringer, eleverne står overfor, samtidig med at de forsøger at blive afklarede om deres fremtidige uddannelses- og jobmuligheder:

*”Jeg synes, der er et opmærksomhedspunkt i det der med at få en konkret opgave – man skal være klar over, at der kommer alt muligt ved siden af, når man får opbygget et forhold – så skal man også høre om familier og kærester – det er ikke bare at hjælpe med at skrive en ansøgning – man skal være klar til at møde hele personen, på godt og ondt. Hvis ikke jeg havde den faglighed, jeg har, så ville det være en stor udfordring at være mentor.”*

I citatet beskriver mentoren, hvordan man skal være forberedt på at møde hele personen, og at opgaven ikke blot handler om at hjælpe med ansøgninger. Han oplever selv, at dette kræver en faglighed, som han er glad for at besidde. Behovet for mere pædagogiske kompetencer i mentorforløbene fremhæves også af en anden mentor, som har arbejdet med en ung med en diagnose, hvilket har været en ekstra udfordring i deres forløb:

*”Jeg synes faktisk, det var meget svært at arbejde med en, der er diagnosticeret, fordi jeg har ikke erfaring med det.”*

Denne mentor beskriver, at elevens diagnose betød, at mentoren måtte bruge mange kræfter på at tænke over sit kropssprog og måden, mentoren talte med eleven på. Det tog lang tid at finde ud af, hvordan de bedst kunne strukturere deres møder, og mentoren følte, at man godt kunne have haft mere støtte til den del fra enten FGU-skolen eller Foreningen Lige Adgang.

Da mentorforløbene ofte har udviklet sig til en mere personlig relation end blot professionel støtte med kontakter og sparring, har det i flere tilfælde været svært at afgrænse forløbet til de seks måneder, der oprindeligt var planlagt. Flere mentorer beskriver, at de stadig sommetider hører fra deres mentees eller mødes med dem, selvom de ikke længere er en del af det officielle forløb. Når eleven knytter sig til mentoren, bliver det svært at afslutte forløbet, selvom mentoren føler, at de har opfyldt deres rolle. En af mentorerne fortæller:

*”... men jeg tror, hun havde en anden forventning om en længerevarende mentorordning. Det kunne jeg godt mærke, da vi nærmede os slutningen, at der blev det rigtig svært for hende at være i, at hun godt kunne se, der var en slutning.”*

Her beskriver mentoren, hvordan den forestående afslutning på mentorforløbet gjorde det svært for eleven, da vedkommende følte sig tæt knyttet til sin mentor. En anden mentor nævner også, at det kan være svært at afslutte forløbet, når eleven i nogle tilfælde er meget psykisk sårbar.

### 4.3 Behov for støtte og sparring

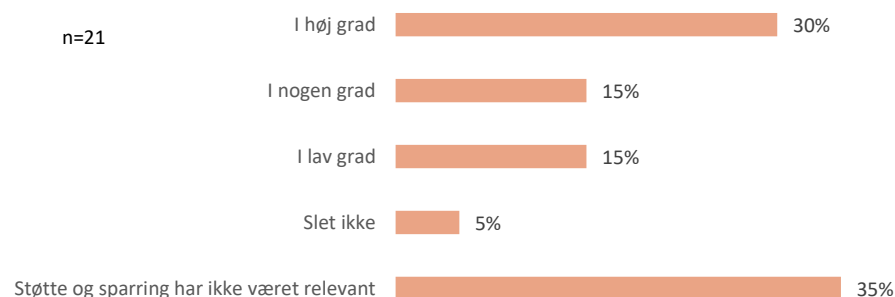
I projektet har der været to forskellige kontaktpunkter for mentorerne, som har ydet støtte og sparring: FGU-skolen, hvor eleven er indskrevet, og Foreningen Lige Adgang, der har stået for rekruttering og løbende opkald til mentorerne under mentorforløbet. Derfor har vi i mentorskemaerne spurgt mentorerne, om de har oplevet at få tilstrækkelig støtte og sparring fra henholdsvis FGU-skolen og Foreningen Lige Adgang.

Blandt de gennemførte mentorforløb oplever størstedelen af mentorerne, enten at de ikke har haft behov for støtte og sparring, eller at de i høj grad har modtaget den nødvendige sparring. Dette gælder både for støtten fra FGU-

skolen og Foreningen Lige Adgang. Ikke desto mindre er der en lille forskel mellem de to.

45 % af mentorerne, der har gennemført et mentorforløb, svarer, at de i høj grad eller i nogen grad har fået støtte og sparring fra FGU-skolen, mens 35 % svarer, at de ikke har oplevet, at støtte og sparring har været relevant for dem.

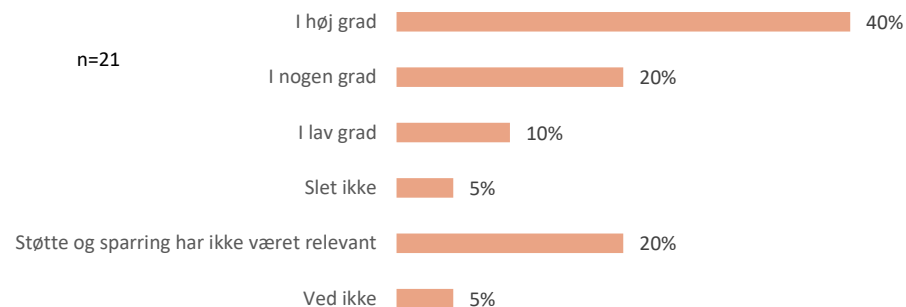
**Figur 11:** I hvilken grad oplever du at have fået støtte og sparring fra FGU-skolen?



Figuren er udarbejdet ud fra besvarelser fra mentorere efter afsluttet forløb.

60 % af mentorerne svarer, at de i høj grad eller i nogen grad har fået støtte og sparring fra Foreningen Lige Adgang. Kun 20 % svarer, at støtte og sparring ikke har været relevant.

**Figur 12:** I hvilken grad oplever du at have fået støtte og sparring fra Foreningen Lige Adgang?



Figuren er udarbejdet ud fra besvarelser fra mentorere efter afsluttet forløb.

Vi forstår forskellen mellem de to figurer som et udtryk for, at Foreningen Lige Adgang i højere grad end FGU-skolen har indført faste check-in opkald med mentoren undervejs i mentorforløbet. Derfor har mentorerne naturligt haft mere kontakt med og oplevet mere støtte og sparring fra Foreningen Lige Adgang end fra FGU-skolen. Samtidig kan vi konstatere, at denne støtte og sparring for en stor del af mentorerne ikke har været relevant. Det er dog uklart, om dette skyldes, at de ikke har oplevet støtte og sparring, eller om de simpelthen ikke har haft brug for den.

De mentorere, der vurderer, at de i lav grad eller slet ikke har modtaget støtte og sparring fra FGU-skolen og Foreningen Lige Adgang, afspejles i de afbrudte forløb, hvor et konkret behov for støtte og sparring bliver tydeligt. Det udfolder vi i næste afsnit.

## 5 De afbrudte forløb

Afsnittet forklarer, hvorfor mentorforløb oftest afbrydes, med afsæt i 34 analyserede journaler. Journalerne har hovedsageligt FGU-elevens perspektiv, da det er interaktionen mellem Foreningen af Lige Adgang og eleven, der bliver dokumenteret. Det vil sige, at det er muligt at se de beskeder, der udveksles mellem Foreningen Lige Adgang og eleven. Ligeledes er det elevens interesser, ønsker og udfordringer der primært kan læses i journalerne.

I seks af journalerne fremgår det, at den enkelte FGU-elev er i to forløb hos to forskellige mentorer. I halvdelen af disse forløb bryder de to mentorer begge forløb, mens det i anden halvdel først er mentor og derefter elev, der afbryder forløbene. Dermed er der i alt er 25 tilfælde, hvor eleverne vælger at afbryde deres forløb. I 12 af forløbene er det mentorerne, der vælger at afbryde forløbet. Således bliver der tilsammen 37 afbrudte forløb. I journalerne fremgår det også, at nogle af mentorforløbene stopper, før de er begyndt, men derefter bliver påbegyndt igen med en ny mentor.

*Tabel 2: Oversigt over afbrudte forløb*

Afbrudt af elev	Afbrudt af mentor
2	12

Et match mellem mentor og elev dannes primært mellem en og tre måneder. Her fremgår det af journalerne, at 19 match finder sted, mens syv match finder sted inden for en måned og syv match finder sted efter tre måneder. En elev bliver ikke matchet før forløbet afbrydes.

Afbrydelserne af forløbene fordeler sig lidt anderledes, idet 10 bliver afbrudt inden for den første måned, 13 bliver afbrudt mellem en og tre måneder, mens 11 bliver afbrudt efter tre måneder.

*Tabel 3: Tidsvarighed for match og afbrudte forløb*

	Under 1 måned	Mellem 1 og 3 måneder	Mere end 3 måneder
Fra interesselikende til match	7	19	7
Afbrudt efter match	10	13	11

I de følgende afsnit præsenteres vores analyse af de afbrudte forløb, ligesom årsagerne til afbrydelser for både elever og mentorer beskrives.

### 5.1 Afbrudte forløb for eleverne

I 25 af de 37 afbrudte forløb er det FGU-eleven, der vælger at afbryde mentorforløbet, og årsagerne varierer.

15 elever oplever psykiske eller motivationsmæssige udfordringer, som påvirker deres evne til at engagere sig i mentorrelationen. Heraf er det i 12 af tilfældene eleven, der afbryder forløbet. I syv af tilfældene er udfordringerne kendetegnet ved at være præget af manglende overskud, mens det i tre af tilfældene er grundet mistet lyst eller interesse for forløbet. I de resterende fem forløb skyldes afbrydelsen, at eleverne har psykiske udfordringer.

I andre tilfælde afbrydes forløbet grundet kommunikationsproblemer mellem eleven, Foreningen Lige Adgang og mentor. For eksempel kan eleverne have svært ved at svare på de henvendelser, de får fra deres mentor eller Foreningen Lige Adgang, hvilket ofte kræver adskillige opkald og sms'er, før kontakten

opnås. Manglende respons fra eleverne fører i to tilfælde til, at mentor mister motivationen og vælger at afbryde forløbet. Når eleven ikke svarer Foreningen Lige Adgang, er det i fem tilfælde eleven selv, der afbryder.

Otte elever oplever, at behovet for en mentor enten ikke længere er til stede, når eleven endelig bliver matchet med en mentor, eller at behovet forsvinder kort efter matchet. Ofte skyldes dette en lang ventetid på mellem halvanden og fem måneder mellem elevens interesselikvidering og matching. Dette kan føre til, at eleven allerede er begyndt på en anden uddannelse eller ikke længere har samme motivation for eller overskud til forløbet som ved tilmeldingen til mentorforløbet.

Journalerne fra de afbrudte forløb peger på, at jo tidligere eleverne bliver matchet med en mentor, jo mindre er sandsynligheden for afbrydelse.

Desuden er der tilfælde, hvor Foreningen Lige Adgangs opfølgning på et muligt mentormatch forsinkes af bl.a. sygdom blandt medarbejdere, eleven eller mentoren. Det er derfor vigtigt, at Foreningen Lige Adgang fortsat tilstræber at opretholde en kontinuerlig kontakt med eleven og fortsat sigter efter at danne et match med en mentor inden for en kortere tidsramme. Når der er udfordringer med at finde et match til eleven, kan en løbende kontakt mellem eleven og Foreningen Lige Adgang sikre, at bekymringer hos eleven eller ændringer i elevens behov bliver noteret undervejs i forløbet.

Andre årsager til afbrudte forløb omfatter, at eleven bliver udmeldt af FGU, hvilket gør sig gældende i fire forløb, eller at mentorens livssituation ændrer sig. Dette uddybes i følgende afsnit.

## 5.2 Afbrudte forløb for mentorerne

Af de 37 afbrudte mentorforløb er 12 blevet afbrudt af mentorerne. I fem af de 12 tilfælde skyldes det ændringer i mentorernes livssituation, som fører til, at de vælger at trække sig. Disse ændringer dækker over, at mentoren i ét tilfælde skifter job, mens to mentorer har for travlt på deres arbejdsplads. I de resterende to tilfælde er mentoren eller et familiemedlem ramt af sygdom.

Af de 12 forløb, der blev afbrudt af mentorerne, fremgår den samme tendens som med eleverne: De fleste afbrydelser sker efter længere tid i forløbet, hvilket kan indikere, at mentorerne forsøger at få forløbet i gang med eleven, for de i sidste ende vælger at afbryde det.

I syv af forløbene er kommunikationen mellem mentor, elev og Foreningen Lige Adgang udfordret. I fem tilfælde oplever mentorerne, at kommunikationen med eleven er svær, da eleven ikke svarer på henvendelser. Dette fører i to tilfælde til, at mentoren afbryder forløbet.

I ét tilfælde har mentoren svært ved at holde kontakten med eleven, hvilket resulterer i, at eleven afbryder forløbet. Foreningen Lige Adgang sikrer herefter, at mentoren bliver bevidst om vigtigheden af kontinuerlig kontakt med eleven. Tidligere kontakt eller feedback til mentoren kunne muligvis have forbedret elevernes oplevelse. I et andet tilfælde måtte Foreningen Lige Adgang selv afslutte forløbet, da mentoren var svær at kommunikere med.

Nogle forløb viser, at eleven har en specifik forestilling om, hvad de ønsker af et mentorforløb – ofte et konkret jobønske. Mentoren vælges på baggrund af dette ønske, typisk fordi de har en lignende stilling. Men undervejs bliver det klart, at elevernes behov er anderledes end forventet. I nogle tilfælde har eleven brug for hjælp til uddannelse, mens de i andre tilfælde opdager, at de alligevel ikke ønsker sig den oprindelige karrierevej.

## 6 Den løbende forankring

En stor del af projektet har handlet om at sikre en kontinuerlig integration af erhvervsmentorindsatsen på de deltagende FGU-skoler. Denne integration har været en forudsætning for skolernes deltagelse i projektet.

Dette afsnit fokuserer på de principper, der afgør, om denne integration sker på den enkelte institution – baseret på de erfaringer og indsigter, vi har opnået gennem projektperioden.

### 6.1 Betydningsfulde omstændigheder ved den løbende forankring

I samspil med Foreningen Lige Adgang har vi i forbindelse med udviklingen af Foreningens forankringshåndbog til FGU-skoler, der ønsker at starte en erhvervsmentorindsats op, belyst, hvad der bidrager til en succesfuld forankring.

I dag organiserer FGU-skolerne erhvervsmentorindsatsen på forskellige måder. Selvom der er variationer i deres tilgang, er der også ligheder.

I forhold til ligheder ser vi det bl.a. ved, at alle FGU-skolerne i forvejen har en god struktur for at følge op på vejledningssamtaler med eleverne på skolen, og dermed også naturligt følge på elevernes snakke med deres erhvervsmentor. Derudover anerkender skolerne vigtigheden af at integrere mentorordningen i den daglige drift. Skolerne har også et stærkt fokus på nødvendigheden af at rekruttere og vedligeholde et netværk af mentorer samt at afsætte tid og ressourcer til indsatsen.

Men rekrutteringen og vedligeholdelsen af et netværk af mentorer er en af de områder, hvor skolerne netop varierer fra hinanden. For hvem har ansvaret og i sidste ende, hvem har kompetencerne til at løfte den opgave? Om det er en opgave for skolens vejlederteam, skolens kommunikationsafdeling eller en

medarbejder i administrationen er ikke det vigtigste. Det vigtigste er, at skolerne både overvejer, om netop de personer, der udpeges til at varetage opgaven, har kompetencerne, og om den overlapper med allerede eksisterende arbejdsopgaver.

For at give et billede af en organisering, er der indsat en casebeskrivelse i nedenstående [Tabel 4](#).

*Tabel 4: Casebeskrivelse af organisering af erhvervsmentorindsatsen*

Casebeskrivelse: Et virkeligt eksempel på, hvordan indsatsen kan organiseres på en FGU-skole

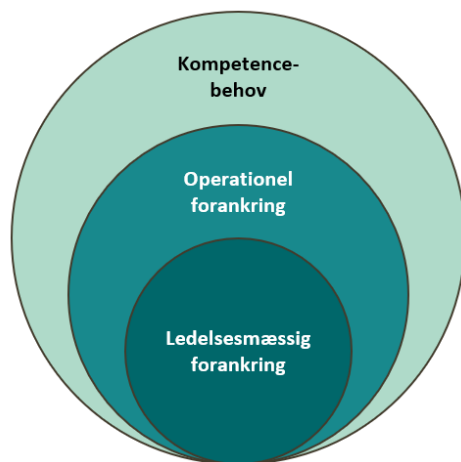
Vejlederne har ansvaret for at finde elever, der har brug for en erhvervsmentor, og de præsenterer muligheden for eleverne i både kollektive og individuelle vejledningssamtaler. En af vejlederne har desuden det overordnede ansvar for indsatsen og for dialogen med allerede eksisterende virksomhedssamarbejder, bestyrelsesrepræsentanter og det øvrige lokale erhvervsliv. Denne vejleder understøttes af 1) Kommunikationsteamet, herunder en kommunikationsstudent, som hjælper med at rekruttere mentorer, og 2) Uddannelseskoordinatoren, som håndterer opfølgningssamtaler og har overblik over mentorforløbene. FGU-skolen planlægger desuden at oprette en mentorbank, inddrage bestyrelsen i rekrutteringen, og tilpasse skolens IT-system til at administrere mentorforløbene.

Skolen oplever, at denne organisering fungerer godt for dem, og at der er en klar struktur og systematik for, hvilket ansvar de enkelte medarbejdere har på skolen. Skolen rejser dog en bekymring for ressourceallokeringen af projektet, som er vigtig for den videre gennemførelse af indsatsen.

På baggrund af erfaringerne fra implementeringen af erhvervsmentorindsatsen på de fire deltagende FGU-skoler har vi opstillet tre principper for en vellykket organisering af en erhvervsmentorindsats.

De to første principper fokuserer på indsatsens governance – herunder hvordan man sikrer en stærk ledelsesmæssig og operationel forankring af mentorindsatsen. En organisering med klart defineret ansvar og opgaver er herefter en forudsætning for implementeringen af det sidste princip: Kompetencebehovet. Hierarkiet for de tre principper er illustreret i nedenstående Figur 13.

Figur 13: Principper for organisering af erhvervsmentorindsatsen



I præsentationen af de tre principper følger vi denne struktur:

1. En introduktion til princippet
2. En beskrivelse af, hvordan princippet kan udmøntes på FGU-skolerne
3. Spørgsmål, som det er værd at overveje, når princippet skal omsættes til praksis.

Undervejs er der indsat casebeskrivelser for at vise, hvordan principperne kan se ud i virkeligheden.



**(1) Ledelsesmæssig forankring:** En stærk ledelsesmæssig understøttelse af erhvervsmentorindsatsen er vigtig for, at vejledere og lærere prioriterer indsatsen.

Vi har erfaret, at vejlederne og lærerne har brug for, at ledelsen på FGU-skolerne er tydelige om, at de skal prioritere, vedligeholde og anvende erhvervsmentorindsatsen i den vejledningsopgave, som FGU-skolerne udfører med eleverne hver dag. Ellers bliver den ikke brugt.

Det er ikke nødvendigt, at lederen (afdelingsleder, uddannelsesleder m.fl.) er direkte involveret i den daglige drift af erhvervsmentorindsatsen for at sikre dens succes. Til gengæld er det vigtigt, at lederen understøtter erhvervsmentorindsatsen ved at udpege ansvarspersoner og definere roller.

Der er efterfølgende ikke en ledelsesopgave i det andet end at sikre, at medarbejderne har de nødvendige ressourcer, herunder hjælp til at fordele opgaverne, så medarbejderne i praksis også har tiden til at gøre det. Det kommer vi mere ind på i princippet om *kompetencebehov*.

Ansvar for erhvervsmentorindsatsen kan fx forankres i vejlederteamet, på tværs af lærere og vejledere eller i en helt tredje konstellation. Det vigtigste er, at en afgrænset gruppe af medarbejdere får ansvaret, forstår at det er en vigtig opgave og får forudsætningerne for at løse opgaven i form af tid og ressourcer. Hvis dette ikke er tilfældet, bliver opgaven ofte nedprioriteret:

*”Det er svært at integrere erhvervsmentorindsatsen, når det ikke er en obligatorisk opgave, men noget der kommer oveni alt det andet, vi skal.”*

(Vejleder)

**Tabel 5: Spørgsmål at overveje til ledelsesmæssig forankring**



Spørgsmål, som er værd at overveje, når princippet omsættes til praksis

1. Hvordan kommunikerer vi vigtigheden af erhvervsmentorindsatsen til medarbejderstaben?
2. Hvem skal have ansvaret for de forskellige dele af erhvervsmentorindsatsen?
3. Hvordan skaber vi sammenhæng mellem opgaver ifm. erhvervsmentorindsatsen og medarbejdernes øvrige arbejdsopgaver?



**(2) Operationel forankring:** Der skal være en klar organisatorisk struktur og tydelig rollefordeling for alle involverede parter. Processerne skal ind under huden i den daglige praksis for at sikre indsatsens bæredygtighed.

Når ledelsen har udpeget ansvarlige til at varetage erhvervsmentorindsatsen på skolen, er det vigtigt at sikre, at processen bliver en integreret del af skolens daglige drift. Ofte vil de udpegede ansvarlige – uanset om det er vejledere eller lærere – selv have input til, hvordan opgaven kan passe ind i deres daglige arbejde.

Det er derfor vigtigt at sikre, at 1) de forstår deres roller og ansvar, 2) de forstår det overordnede formål og motivation for erhvervsmentorindsatsen, og 3) at de får indflydelse på den praktiske implementering af erhvervsmentorindsatsen.

Den operationelle forankring kan med fordel suppleres med et IT-system, som skaber overblik over mentorkorpset (herunder deres kontaktoplysninger), hvilke mentorer der er koblet til hvilke elever, og hvor langt de enkelte elever er i deres forløb. Dette er en forudsætning for, at de ansvarlige kan understøtte og følge op på de igangsatte mentorforløb.

**Tabel 6: Casebeskrivelse til operationel forankring**



Casebeskrivelse: Når IT-systemer bliver en hæmsko for udbredelse af erhvervsmentorindsatsen

I projektperioden bruger alle FGU-skoler IT-systemet Kople, som understøtter journalisering, opbevaring af mentorers kontaktoplysninger og opfølgning på igangværende mentorforløb, samt minder vejlederne om løbende opfølgning med mentor og elev. Denne FGU-skole anvender i øjeblikket tre forskellige CRM-systemer, og kun Kople til erhvervsmentorindsatsen, hvilket gør indsatsen til en ekstra opgave i hverdagen, der ikke er integreret i deres andre rutiner. Skolen påpeger derfor, at det er afgørende at aftale, hvilket IT-system der skal bruges, og hvordan planlægningen af indsatsen kan tilpasses deres daglige arbejde. Ellers vil indsatsen ikke fortsætte.

**Tabel 7: Spørgsmål at overveje til operationel forankring**



Spørgsmål, som er værd at overveje, når princippet omsættes til praksis

1. Hvordan sikrer vi, at alle involverede forstår deres roller og ansvar?
2. Hvordan sikrer vi, at erhvervsmentorindsatsen bliver integreret i vores daglige arbejde?
3. Har vi et IT-system, der kan understøtte processerne for erhvervsmentorindsatsen – hvem har adgang, og hvilke tilladelser skal vi indhente fra mentorer og elever?



**(3) Kompetencebehov:** Implementering af en erhvervsmentorindsats kræver vejlederkompetencer, netværkskompetencer og overblikskompetencer – det skal den operationelle forankring afspejle.

Når den ledelsesmæssige og operationelle forankring er på plads, er det et vigtigt, at ledelsen og de ansvarlige medarbejdere skaber et overblik over, hvor

meget tid der skal bruges til erhvervsmentorindsatsens enkelte elementer, og hvilke kompetencer der er nødvendige for hvert af disse elementer.

Vi ser umiddelbart tre centrale kompetencer for, at organisationen sikrer erhvervsmentorindsatsens bæredygtighed i fremtiden: vejlederkompetencer, netværkskompetencer og overblikskompetencer.

**Vejlederkompetencen** er kompetencen til at sikre, at elevernes uddannelses- og jobmæssige behov bliver hørt og handlet på af FGU-skolen, når de matches med en mentor. Det er på ingen måde en kompetence, der er uvant for FGU-skoler. Alle vores interviews med skolerne peger på, at det er helt naturligt for vejlederne, der har siddet med mentorindsatsen, at få øje på de elever, der kunne have gavn af og kan rumme at have tilknyttet en erhvervsmentor.

**Netværkskompetencen** er kompetencen til at rekruttere og vedligeholde det netværk af mentorer og virksomheder, der er nødvendigt for, at erhvervsmentorindsatsen kan lade sig gøre. Ingen mentorer, ingen erhvervsmentorindsats. Netværkskompetencen kan fx varetages af medarbejdere, som i forvejen har kontakter til virksomheder via erhvervstræning for FGU-elever, en kommunikationsmedarbejder eller en tredje. Hvis en erhvervsmentorindsats forankres i vejlederfunktionen, er det et opmærksomhedspunkt at sikre, at de også har adgang til en netværkskompetence.

**Overblikskompetencen** er kompetencen til at sikre overblik, følge op og aktivere de øvrige kompetencer, når det er nødvendigt. Denne kompetence varetages ofte af den person, som er lokal projektleder på erhvervsmentorindsatsen – uanset om denne er vejleder, lærer, kommunikationsmedarbejder eller noget helt fjerde.

*Tabel 8: Casebeskrivelse til kompetencebehov*



Casebeskrivelse: Hvordan de tre kompetencer kommer i spil

På en FGU-skole har en projektkoordinator i administrationen det overordnede ansvar for erhvervsmentorindsatsen. Snart overtager vejlederkoordinatoren denne rolle. Denne person bruger sine overblikskompetencer til at sikre, at alle mentorforløb kører, som de skal, og til at holde indsatsen i gang. Vejlederkoordinatoren er også ansvarlig for kontakten med mentorerne og den løbende rekruttering, hvor netværkskompetencerne kommer i spil. Men det er ikke en kompetence, der ligger lige for på nuværende tidspunkt. Vejlederkompetencen er til stede blandt lærere og vejledere, som kan identificere elever til mentorforløbet.

Det er vigtigt, at der er allokeret tid til alle tre kompetencer i erhvervsmentorindsatsen, så de bliver prioriteret. Det er også vigtigt, at de involverede medarbejdere koordinerer og samtænker deres indsats. Fx gennem regelmæssige møder internt hos det team, hvor indsatsen er operationelt forankret.

Endelig er det vigtigt at være opmærksom på, at et mentorforløb ikke altid løser de konkrete behov og udfordringer hos eleverne, som det blev sat i verden for at løse. Derfor er det vigtigt, at de ansvarlige medarbejdere overvejer, hvad succeskriteriet er for et afsluttet mentorforløb.

*Tabel 9: Spørgsmål at overveje til kompetencebehov*



Spørgsmål, som er værd at overveje, når princippet omsættes til praksis

1. Hvordan kan vi lave en enkel og systematisk evalueringsproces, der fanger unødvendige arbejdsgange og tilpasser støtten til vores elevers behov?
2. Hvilke metoder og værktøjer kan vi bruge til at samle og analysere feedback fra mentorer og elever løbende?
3. Hvordan kan vi integrere evalueringen i vores daglige rutiner, som fx gennem regelmæssige møder og opfølgningssamtaler, for at sikre nødvendige forbedringer?



### **Om Pluss**

Siden 2001 har vi bistået virksomheder, organisationer og samfundsinstitutioner i at udvikle og realisere deres potentialer. Det sker via udvikling af governance, strategi, ledelse og organisation, samt ved at skabe overblik, beslutningsgrundlag og læring gennem strategiske analyser og evalueringer. I vores adfærd og tænkning styres vi af tre værdier: Værdiskabelse, fairness og troværdighed. Konsulenterne arbejder over hele landet ud fra vores kontorer i Aarhus og København.

**Pluss**