



Erfaring møter kreativitet

Porsgrunn kommunes arbeid med prosjektet

Mentorer for kulturbedrifter

ÅSNE DAHL HAUGSEVJE OG HEIDI STAVRUM

TF-rapport nr. 343

2014

Tittel: Erfaring møter kreativitet
Undertittel: Porsgrunn kommunes arbeid med prosjektet Mentorer for kulturbedrifter
TF-rapport nr: 343
Forfatter(e): Åsne Dahl Haugsevje og Heidi Stavrum
Dato: 25.08.14
ISBN: 978-82-7401-722-1
ISSN: 1501-9918
Pris: 150,- (Kan lastes ned gratis fra www.telemarksforsking.no)
Framsidedfoto: istockphoto.com
Prosjekt: Mentorer for kulturbedrifter
Prosjektnr.: 20130650
Prosjektleder: Heidi Stavrum
Oppdragsgiver(e): Porsgrunn kommune

Spørsmål om denne rapporten kan rettes til:

Telemarksforsking
Postboks 4
3833 Bø i Telemark
Tlf: +47 35 06 15 00
www.telemarksforsking.no



Åsne Dahl Haugsevje er kulturviter og forsker ved Telemarksforsking. Haugsevje har tidligere arbeidet ved Høgskolen i Telemark, knyttet til masterstudiet i kulturstudier. Hun har erfaring fra forskning og utredning innenfor flere ulike kunst- og kulturpolitiske emner. Haugsevje har også erfaring fra prosjektarbeid innenfor kulturminneforvaltning og fra interkommunalt næringsutviklingsarbeid.



Heidi Stavrum er kulturviter og forsker ved Telemarksforsking. Stavrum har lang erfaring som oppdragsforsker. Hun har publisert flere rapporter og artikler om kulturpolitiske og kultursosiologiske tema, blant annet om musikkpolitikk og kulturpolitikk for barn og unge. Stavrum har tidligere også undervist og veiledet studenter på bachelor- og masternivå.

Forord

Siden høsten 2013 har Telemarksforskning arbeidet med et forskningsprosjekt om tiltaket *Mentorer for kulturbedrifter*. Dette er et prosjekt som er initiert og drevet av Porsgrunn kommune. Målsettingen med Telemarksforskings arbeid har vært å utarbeide forskningsbasert kunnskap om hvilke effekter tiltakene i mentorprosjektet har hatt, samt foreslå tiltak for videreutvikling av en senior- og mentormodell som kan ha overføringsverdi til andre kommuner og regioner. Forskningsarbeidet har vært finansiert av midler fra det regionale forskningsfondet Oslofjordfondet.

Ved Telemarksforskning er det forskerne Heidi Stavrum og Åsne Dahl Haugsevje som har utført arbeidet med prosjektet. Stavrum har vært prosjektleder, mens Haugsevje har gjort det meste av arbeidet med datainnsamling og rapportskriving.

Arbeidet har vært utført i nært samarbeid med prosjekteier og oppdragsgiver Porsgrunn kommune. Vi ønsker å takke våre kontaktpersoner der, Gunnar Thuve, Linda Cecilie Furulund og Gina Winje for et godt samarbeid. Vi vil også takke de øvrige informantene våre, alle kulturbedriftene og mentorene, som har tatt seg tid til å dele sine refleksjoner om mentorprosjektet med oss.

Bø, 25. august 2014

Heidi Stavrum

Prosjektleder

Innhold

Sammendrag	7
1. Innledning.....	9
1.1 Bakgrunn og formål.....	9
1.2 Kulturnæring, frivillighet og seniorsak - utfordringer og kunnskapsbehov	9
1.3 Problemstillinger.....	11
1.4 Metode og data	12
1.5 Rapportens oppbygning.....	12
2. Mentorer for kulturbedrifter – hva og hvordan?.....	14
2.1 Porsgrunn kommune og Seniorressursen	14
2.2 Hva er Mentorer for kulturbedrifter?	14
2.3 Målgrupper	15
2.4 Matching	17
2.5 Hva skal en mentor være?	17
2.6 Nettverkssamlinger og mentorkafé	19
2.6.1 Nettverkssamlinger for mentorer.....	19
2.6.2 Nettverkssamling for kulturbedrifter.....	19
2.6.3 Mentorkafé	20
2.7 Prosjektledelse og nettverksorganisering.....	20
2.8 Porsgrunnsmodellen visuelt fremstilt	21
3. Mentorer for kulturbedrifter – erfaringer og vurderinger.....	22
3.1 Kulturbedriftenes utbytte.....	22
3.1.1 Kultur møter næringsliv	23
3.1.2 Erfaringsutveksling og fellesskap.....	25
3.1.3 Økt verdiskaping?	26
3.2 Mentorenes utbytte.....	27
3.3 Frivillighetens betydning.....	29
3.3.1 Ikke for pengenes skyld	30

3.4	Rekruttering og matching	32
3.5	Mentorroller: veileder, døråpner eller agent?.....	33
3.6	Prosjektledelse og organisering	35
4.	Konklusjoner og forslag til videre kunnskapsutvikling.....	37
4.1	Konklusjoner	37
4.2	Forslag til videre kunnskapsutvikling	39
5.	Porsgrunnsmodellen – en håndbok	41

Sammendrag

Porsgrunn kommunes prosjekt *Mentorer for kulturbedrifter* er et tiltak som søker å møte noen av de samfunnsmessige utfordringene knyttet til kulturnæring og seniorpolitikk i Norge. Mentorordningen har vært i drift siden 2011, og har gjennom fire sesonger gitt til sammen 16 kulturbedrifter et tilbud om gratis mentor basert på frivillig innsats fra seniorer med næringslivsbakgrunn.

Siden høsten 2013 har Telemarksforskning arbeidet med et forskningsprosjekt om denne kommunale prøveordningen. Målsettingen med Telemarksforskings arbeid har vært å utarbeide forskningsbasert kunnskap om hvilke effekter tiltakene i mentorprosjektet har hatt, samt foreslå tiltak for videreutvikling av en senior- og mentormodell som kan ha overføringsverdi til andre kommuner og regioner.

Metodisk baserer arbeidet seg hovedsakelig på data samlet inn gjennom kvalitative intervjuer og samtaler med personer som har vært involvert i mentorprosjektet.

Denne rapporten kan både leses som en gjennomgang av mentorprosjektet slik det har blitt utviklet og drives i Porsgrunn/Grenland, og som en «håndbok» for byer og regioner som ønsker å etablere tilsvarende tjeneste for sin kulturnæring.

I rapporten beskriver vi først selve prosjektet *Mentorer for kulturbedrifter* nærmere, slik dette er utviklet i Porsgrunn/Grenland. Deretter går vi inn på de involvertes erfaringer med prosjektet, og vurderer det fra henholdsvis kulturbedriftenes, mentorenes og prosjektledelsens perspektiver. Avslutningsvis oppsummerer vi våre funn og presenterer noen forslag til videre kunnskapsutvikling på feltet, før vi i det siste kapittelet i rapporten presenterer en revidert versjon av «Porsgrunnsmodellen» i form av en håndbok med råd og tips om hvordan modellen kan etableres og overføres til andre byer, kommuner og regioner.

Ordningen *Mentorer for kulturbedrifter* er etter vår vurdering et originalt løsningsforslag på konkrete strukturelle utfordringer i det norske samfunnet i dag. Tiltaket er på den ene siden et eksempel på hvordan det offentlige kan arbeide konkret med å utvikle lokalt kulturbasert næringsliv. På den andre siden representerer tiltaket et konkret eksempel på hvordan det offentlige kan organisere frivillighetsarbeid på en måte som både skaper mening for de som engasjerer seg, og som også bidrar til å ta i bruk hittil uutnyttede ressurser blant seniorer og pensjonister.

Det er overveiende positive erfaringer og vurderinger av tiltaket som kommer til syne i vårt data-materiale. Hovedkonklusjonen vår er derfor at ordningen *Mentorer for kulturbedrifter* i stor grad kan beskrives som et målrettet og vellykket prosjekt, som har hatt stor nytteverdi for mange av de deltagende bedriftene og mentorene.

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og formål

Porsgrunn kommunes prosjekt *Mentorer for kulturbedrifter* er et tiltak som søker å møte noen av de samfunnsmessige utfordringene knyttet til kulturnæring og seniorpolitikk i Norge. Mentorordningen har vært i drift siden 2011, og har gjennom fire sesonger gitt til sammen 16 kulturbedrifter i Grenland et tilbud om gratis mentor basert på frivillig innsats fra seniorer med næringslivsbakgrunn. Ordningen har sitt utspring i Porsgrunn kommune, men er senere utvidet til også å omfatte Skien og Bamble kommuner.

Siden høsten 2013 har Telemarksforskning arbeidet med et forskningsprosjekt om denne kommunale prøveordningen. Forskningsarbeidet vårt er utført i nært samarbeid med prosjekteier Porsgrunn kommune, og det er finansiert av midler fra det regionale forskningsfondet Oslofjordfondet.

Målsettingen med Telemarksforskings arbeid har vært å utarbeide forskningsbasert kunnskap om hvilke effekter tiltakene i mentorprosjektet har hatt, samt foreslå tiltak for videreutvikling av en senior- og mentormodell som kan ha overføringsverdi til andre kommuner og regioner.

Denne rapporten kan derfor både leses som en gjennomgang av mentorprosjektet slik det har blitt utviklet og drives i Porsgrunn/Grenland, og som en «håndbok» for byer og regioner som ønsker å etablere tilsvarende tjeneste for sin kulturnæring.

1.2 Kulturnæring, frivillighet og seniorsak - utfordringer og kunnskapsbehov

Prosjektet *Mentorer for kulturbedrifter* ble startet opp som følge av at initiativtakerne i Porsgrunn kommune identifiserte visse utfordringer og behov i ulike deler av kulturavdelingens ansvarsområder, nemlig i den lokale kulturnæringen og blant frivillige seniorer i kommunen. Mentorprosjektet berører altså to sektorer og to politikkområder; kulturnæring og frivillig seniorarbeid.

Når det gjelder kulturnæringene eller de kreative næringene som de også noen ganger omtales som, er det i de siste årene utarbeidet en rekke forskningsrapporter og utredninger (se for eksempel Espelien og Gran 2011, Gran og De Paoli 2005, Haraldsen mfl. 2004, Haraldsen mfl. 2008, Kobro 2009, Løyland mfl. 2007, Mangset og Røyseng 2009, Røyseng 2011). Kultur og næring er i de siste årene også etablert som et sentralt kulturpolitisk og næringspolitisk tema. Det er blant annet utarbeidet politiske handlingsplaner og virkemidler rettet mot kulturnæringene i Norge (Kommunal- og regionaldepartementet mfl. 2007, St.meld. nr. 22 (2004-2005)). Både i forskningsbidrag og politiske dokumenter omtales kulturnæringenes utfordringer knyttet til potensiell økt lønnsomhet og vekst, samt denne næringens eventuelle evne til å bidra til å øke regioners og steders attraktivitet (jf. bl.a Haraldsen mfl. 2004, Vareide og Kobro 2012). Et annet sentralt tema i den foreliggende litteraturen handler om definisjonen av selve begrepet kulturnæring: Hvilke bransjer og bedrifter inngår i dette begrepet, og hva er den mest hensiktsmessige avgrensningen av kulturnæringsfeltet (se for eksempel Espelien og Gran 2011, Røyseng 2011)? Røyseng

påpeker at en stor del av det foreliggende kunnskapsgrunnlaget er oppdragsforskningsrapporter og utredninger som er produsert innenfor knappe tids- og ressursrammer, og at mye av forskningslitteraturen preges av et relativt normativt blikk på kulturnæringenes løfterike framtidspotensiale (Røyseng 2011:10). Selv om kultur og næring som tema er et tema som diskuteres både i akademisk litteratur og i politisk praksis, savnes det likevel kunnskap og litteratur om hvordan man kan jobbe operativt med å løse de utfordringene som kulturnæringene står overfor, gjennom konkrete tiltak som kan iverksettes lokalt, for eksempel i kommunal/offentlig regi.

Frivillig arbeid har tradisjonelt sett stått svært sterkt i det norske samfunnet, dette gjelder både i befolkningen generelt og blant pensjonister og seniorer spesielt. Norge er fortsatt et av de landene i verden med høyest andel av befolkningen som deltar i frivillig arbeid, men organiseringen av og innholdet i frivilligheten er likevel i endring (Enjolras og Strømsnes 2013, Gulbrandsen og Ødegård 2011, Wollebæk og Sivesind 2010). Ifølge Wollebæk og Sivesind (2010) er et vesentlig endringstrekk at frivilliges holdninger og motivasjoner forandrer seg. Det tradisjonelle frivillighetsarbeidet som tidligere har foregått gjennom medlemskap i lag og organisasjoner svekkes til fordel for mer enkeltstående og personlig tilpassede frivillige aktiviteter. Motivasjonen for frivilligheten handler mer om individuell selvrealisering og personlig utvikling enn deltakelse i og styrking av kollektive frivillighetsfellesskap (samme sted). Frivillighetsforskerne påpeker at disse endringene er særlig tydelige knyttet til frivillig arbeid i kultur- og velferdssektoren, og de stiller på bakgrunn av dette spørsmål om ikke den tradisjonelle «folkebevegelsesmodellen – basert på demokrati, medlemsmedvirkning og bred sosial mobilisering – er framtidens modell for organisert aktivitet, eller om vi nå er på vei [...] inn i en ny type sivilsamfunn» (Wollebæk og Sivesind 2010:102).

Endringen i motivasjonene for å drive frivillig arbeid får også konsekvenser for frivillighetspolitikken og for forholdet mellom frivillig sektor og offentlig sektor (Selle og Strømsnes 2012). Mange kommuner har for eksempel en langt mer aktiv frivillighetspolitikk enn tidligere, særlig fordi frivillighet anses som en mulig løsning på noen av de framtidige utfordringene til velferdsstaten, for eksempel knyttet til helse- og omsorgsarbeid. Selle og Strømsnes (2012) påpeker at det oppstår nye typer av relasjoner mellom kommunal og frivillig sektor som skaper potensielle utfordringer både for det offentlige og for frivilligheten selv.

Seniorer og pensjonister har tradisjonelt sett blitt ansett som en viktig frivillig ressurs. Eldre er fortsatt i stor grad aktive som frivillige, men det er i aldersgruppen 25 – 49 år at det frivillige engasjementet øker mest (Sivesind 2007). Parallelt med denne utviklingen pågår det en demografisk endring i befolkningen hvor antallet eldre og pensjonister er i sterk økning (St.meld. nr. 6 (2006-2007), Statens seniorråd 2011). Det er et politisk ønske at seniorer skal stå så lenge som mulig i arbeidslivet, samtidig som det er en kjensgjerning at pensjonsordninger gjør det gunstig for mange eldre arbeidstakere å tre ut av arbeidslivet på et tidspunkt hvor de enda har mange «spreke» år foran seg. Det er også et politisk mål å øke den frivillige deltakelsen i samfunnet. Det er i forlengelsen av dette at man kan tenke seg at pensjonister og seniorer som ikke lenger er yrkesaktive men som likevel har kompetanse og engasjement, kan bidra til å løse ressursmessige utfordringer i andre sektorer gjennom frivillig arbeid.

Både i forskningen nevnt her og i politiske dokumenter om frivillighet påpekes det imidlertid at det er behov for et større kunnskapsgrunnlag om strukturelle endringer i frivillighetens vesen – og de eventuelle følgene dette har for frivillighetspolitikken (St. meld. nr. 39 (2006-2007)). Det etterlyses også spesifikt mer kunnskap om arbeids- og fritidsaktivitetene til de «nye» eldre, det vil si ressurssterke pensjonister med mye fritid, som potensielt kan benyttes til frivillig arbeid (Loga 2010).

Denne rapporten må forstås i relasjon til konteksten skissert over. Prosjektet *Mentorer for kulturbedrifter* framstår etter vår oppfatning som en original løsning på noen av de strukturelle utfordringene vi her har pekt på. Beskrivelsene av erfaringene fra Mentorprosjektet slik vi gjengir dem i rapporten, kan derfor leses som et bidrag som kan utfylle den manglende forskningsbaserte kunnskapen om hvordan man skal jobbe konkret med å utvikle lokalt kulturbasert næringsliv, og om hvordan man kan organisere frivillighetsarbeid på en måte som både skaper mening for de som engasjerer seg, og som også bidrar til å ta i bruk hittil uutnyttede ressurser blant seniorer og pensjonister i det norske samfunnet.

1.3 Problemstillinger

Problemstillingene som ligger til grunn for arbeidet med rapporten er særlig utformet i tråd med kunnskapsbehovene som forelå hos prosjekteier Porsgrunn kommune. Vårt arbeid har handlet om å hente inn og dokumentere konkrete erfaringer fra mentorprosjektet, dette med tanke på å videreutvikle prosjektmodellen ytterligere – og for å utarbeide en generell mentormodell som kan ha overføringsverdi til andre kommuner og regioner.

Vi har vurdert mentormodellen og mentorprosjektet fra tre ulike perspektiver:

- 1) fra de deltakende kulturbedriftenes synsvinkel
- 2) fra de deltakende mentorenes synsvinkel
- 3) fra prosjektledelsens ståsted

Til hvert av disse tre perspektivene har vi stilt en rekke underspørsmål som diskuteres i rapporten.

I beskrivelsen av mentorprosjektet slik det ser ut fra de deltakende kulturbedriftenes synsvinkel har vi særlig undersøkt i hvilken grad bedriftene erfarer at de har hatt nytte av deltakelsen, og hva denne nytten eventuelt har bestått i. Videre er forholdet mellom mentorene og bedriftene undersøkt: Hvordan har bedriftene opplevd mentorstøtten, og fikk de riktig mentor? I hvilken grad har mentor fungert som døråpner, og i hvor stor grad har mentor delt av sitt nettverk? Vi har vurdert hvilken nytte bedriftene har hatt av de aktivitetene i prosjektet der læring, erfaringsdeling og nettverksbygging med andre deltakere har vært i fokus, og vi har også sett på i hvilken grad prosjekt-deltakelsen har resultert i økt profesjonalitet, økt markedsadgang og økt verdiskaping for bedriften.

Sett fra mentorenes ståsted har vi bl.a. stilt følgende spørsmål: Hvordan har mentorene løst mentoroppgaven, og hvordan har deres engasjement og medvirkning utspilt seg i mentoringen? Opplevde mentor bedriften som «veiledbar», og fikk mentor tildelt riktig bedrift? Hva har mentors tidligere arbeidserfaring og kompetanse hatt å si for mentoringen? Vi har også sett på hva mentorene har fått ut av de andre aktivitetene i prosjektet og i hvilken grad de andre mentorene og prosjektledelsen har fungert som støttespillere. Andre forskningsspørsmål har handlet om hva mentorene har fått igjen for innsatsen de har lagt ned i prosjektet: Har deltakelsen bidratt til økt livslust og trivsel eller endring i synet på egne ressurser? Hvordan ser mentorene på å gjøre frivillig arbeid på denne måten, og hva tenker de om frivillighet mer generelt?

Endelig har vi vurdert mentorprosjektet slik det framstår fra prosjektledelsens ståsted: Her har vi undersøkt hvordan prosjektet har vært planlagt og utviklet, hvordan prosjektledelsen har arbeidet med forankring og finansiering, hvordan de rekrutterer mentorer og kulturbedrifter til å bli deltakere og hvordan de gjennomfører de konkrete aktivitetene i prosjektet. Vi har videre fokusert på

hva slags kompetanse som finnes i gruppa som utgjør prosjektledelsen, hva prosjektledelsen har erfart at er viktige suksesskriterer og hvilke dilemmaer prosjektledelsen opplever som utfordrende.

Til sist har vi samlet erfaringer og inntrykk fra arbeidet med de tre perspektivene, og latt disse danne grunnlag for å foreslå tiltak for videreutvikling av en senior- og mentormodell med overføringsverdi til andre regioner.

1.4 Metode og data

Metodisk baserer forskningsarbeidet seg på data samlet inn gjennom kvalitative intervjuer og samtaler med til sammen 18 personer som har vært involvert i mentorprosjektet. Disse 18 er åtte kulturbedrifter og sju mentorer som har vært deltakere, samt de tre som har ledet og organisert prosjektet.

Utvalget av informanter er gjort ut fra kriterier som sikrer god bredde når det gjelder bakgrunn og perspektiver. Kulturbedriftene som er inkludert i utvalget representerer begge kjønn og en god spredning i alder. Noen av kulturbedriftene var tidligere deltakere, mens andre var underveis i mentorperioden da intervjuet ble gjort. Utvalget av kulturbedrifter er også gjort med sikte på å inkludere ulike typer bedrifter fra ulike kommuner i Grenland. Mentorene er valgt ut på tilsvarende måte; noen har vært med som mentorer en god stund, andre er ferskere i rollen. Begge kjønn er representert, og vi har tatt med mentorer fra både Porsgrunn og Skien. Vi har også tilstrebet en bredde i mentorenes yrkesbakgrunner. For øvrig er hele prosjektledelsen på tre personer inkludert i utvalget. Vi har valgt å intervju alle tre fordi de representerer tre ulike perspektiver; offentlig kultursektor-/prosjektledelsesperspektivet, kulturnæringsperspektivet og coaching-/veiledningsperspektivet.

Intervjuene er gjennomført ansikt til ansikt som samtaler basert på intervjuguide med noen fastlagte temaer. Vi har gjort opptak av alle intervjuene. For å klargjøre materialet for analyse, har vi videre laget transkripsjoner/referat fra lydopptakene. Der vi har valgt å benytte direkte sitater fra intervjuene i rapportteksten, har informantene godkjent dette.

I tillegg til intervju med deltakerne, har vi også gjort deltakende observasjon på noen av prosjektets aktiviteter og møter, samt foretatt enkle søk i tilgjengelig næringsstatistikk og bedriftsdata-baser. Vi har også benyttet skriftlig dokumentasjon om prosjektet (underveisevalueringer, informasjonsmateriell, veiledningsmateriell, prosjektpresentasjoner m.m.) som datagrunnlag i prosjektet.

Datainnsamlingen har foregått i tråd med de gjeldende forskningsetiske retningslinjene til Personvernombudet for forskning og Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste.¹

1.5 Rapportens oppbygning

I kapittel 2 beskriver vi prosjektet *Mentorer for kulturbedrifter* nærmere, slik dette er utviklet i Porsgrunn/Grenland. I kapittel 3 går vi inn på de involvertes erfaringer med prosjektet, og vurderer det fra henholdsvis kulturbedriftenes, mentorenes og prosjektledelsens perspektiver, basert på

¹ Jf. <http://www.nsd.uib.no/personvern/>.

det empiriske materialet som vi har samlet inn. I kapittel 4 oppsummerer vi rapporten og våre funn, og presenterer forslag til videre kunnskapsutvikling på feltet. Kapittel 5 er håndboks-kapitlet i rapporten, der vi finsliper «Porsgrunnsmodellen» og kommer med tips og forslag til tiltak for en revidert senior- og mentormodell.

2. Mentorer for kulturbedrifter – hva og hvordan?

I det følgende vil vi gi en kortfattet beskrivelse av prosjektet *Mentorer for kulturbedrifter* slik det er organisert og drevet i Porsgrunn kommune. I neste kapittel, kapittel 3, går vi dypere inn i erfaringene med ordningen slik den har vist seg å fungere.

2.1 Porsgrunn kommune og Seniorressursen

Porsgrunn kommune har over flere år satset på å aktivisere eldre og gi dem kulturopplevelser. Den kommunale satsingen *Kultur for eldre* ble initiert fra lokalpolitisk hold i 2007. Satsingen ledes fra kulturavdelingen, men er virksomhetsovergrepene og består av arrangementer og aktiviteter med profesjonelle og frivillige krefter, fysisk aktivitet og sansestimulering.² Bakgrunnen for satsingen i Porsgrunn var den statlige tilskuddsordningen *Den kulturelle spaserstokken* (DKSS) som ble etablert som følge av *St.meld.nr. 25 (2005-2006) Mestring, muligheter og mening. Framtidas omsorgsutfordringer*.

Våren 2010 ble prosjektet *Seniorressursen* startet opp på initiativ fra kulturavdelingen/Kultur for eldre. Prosjektet plasserer seg i skjæringspunktet mellom de tre kommunale virksomhetsområdene kultur, helse og næring. Kommunen definerer prosjektet slik:

Seniorressursen består av aktive pensjonister som på frivillig basis bruker sin tid og sine evner til å være en ressurs for andre innen kunst og kultur.³

Det overordnede målet med prosjektet *Seniorressursen* er å se på pensjonister som en frivillig ressurs som kan brukes til glede og nytte for andre mennesker på måter som øker trivsel og helse for alle parter.⁴ Seniorressursen virkeliggjøres gjennom flere ulike tiltak; *Leseombudsordning*, *Gallerirunden*, konserter på sykehjemmene og teater/scenekunst for og med eldre – i tillegg til det tiltaket som er tema for denne rapporten; *Mentorer for kulturbedrifter*.

2.2 Hva er Mentorer for kulturbedrifter?

Mentorer for kulturbedrifter ble etablert som et pilotprosjekt i 2011 med finansiering fra Porsgrunn kommune og Telemark fylkeskommune. Ordningen ledes av en prosjektgruppe satt sammen av tre personer; én person fra kommunens kulturavdeling/Kultur for eldre, én innleid person med spesialkompetanse på kulturnæring og én frivillig senior med erfaring fra opplæring og veiledning. Prosjektets overordnede mål er å

² <https://www.porsgrunn.kommune.no/Kommunens-organisasjon/Var-organisasjon/By--og-kulturutvikling/Kultur-idrett-og-fritid/Kultur/Kultur-for-eldre/> (besøkt 15.05.2014).

³ Seniorressursen. Kulturens mulighetsskapere.

<https://www.porsgrunn.kommune.no/PageFiles/18931/infohefte%20Seniorressursen.pdf> (besøkt 15.05.2014).

⁴ Samme sted.

styrke kulturbedrifter ved hjelp av mentorstøtte slik at de kan overleve bedre i markedet, øke verdiskapingen og utvikle trygghet som bedriftsledere⁵

I tillegg skal prosjektet

- gi kulturbedrifter et komplementerende tilbud som en del av et samordnet virkemiddelapparat
- bruke mentorer som ressurspersoner på en meningsfylt og inkluderende måte
- være en lærende organisasjon for alle involverte⁶

Prosjektet skal med andre ord gi en form for utbytte for alle som deltar, både bedriftene og seniorene. På den ene siden skal det øke verdiskapingen og bidra til å utvikle næringsvirksomhet og Porsgrunn som kulturby. På den andre siden skal det være et folkehelseiltak gjennom å tilby aktive og erfarne seniorer en mulighet til å fortsette å være ressurser selv etter pensjonsalder.

Mentoring

Mentorene er pensjonister med erfaring fra næringslivet som stiller opp frivillig uten honorar. Hver enkelt av de deltakende kulturbedriftene får tildelt en mentor.

Det første prosjektåret ble fire lokale kulturbedrifter og fem seniorer invitert til å være deltakere. Bedriftene fikk hver sin hovedmentor. Den femte senioren hadde spesialkompetanse på økonomi, og fikk rollen som økonomimentor som alle bedriftene kunne benytte. Mentorforholdet ble opprettholdt i ca. ett år. Siden har ytterligere tre «kull» kulturbedrifter deltatt. Sommeren 2014 hadde 16 bedrifter gjennomført programmet. Flere seniorer har også blitt rekruttert inn slik at man har en «pool» som pr. i dag består av ca. 16 potensielle mentorer.

Mentorforholdet har en varighet på ca. ett år. Gjennom dette året skal mentor og kulturbedrift ha møter der mentor skal veilede bedriften i spørsmål som vedrører forretningsdriften. Partene inngår en samarbeidsavtale i oppstarten, og blir enige om hvilket innhold møtene skal ha og hvilke mål de arbeider mot.

2.3 Målgrupper

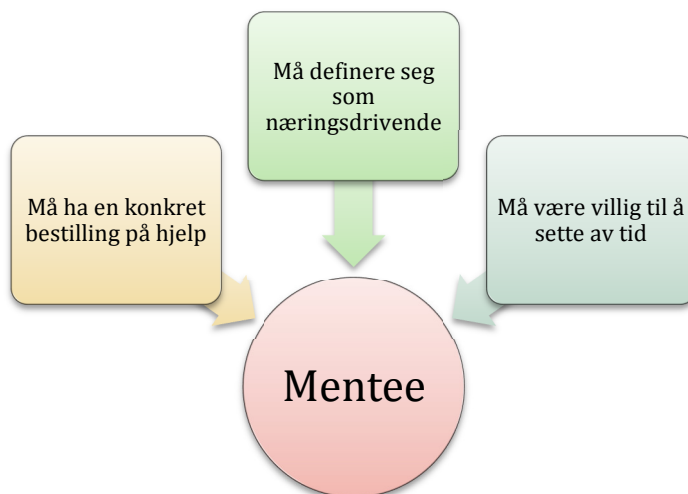
Ikke alle som driver kulturbedrift vil være aktuelle som deltakere i Mentorer for kulturbedrifter. Prosjektgruppa har kommet fram til tre kriterier som hver enkelt bedrift må oppfylle for å bli tildelt plass som *mentee*⁷, jf. figur 1. For det første må de kunne definere et behov for hjelp formulert som en konkret bestilling. Denne bestillingen kan eksempelvis være hjelp til å spisse forretningsideen, hjelp til å definere kundegrupper, råd og tips om markedsføring og salg, veiledning på økonomi og regnskap eller andre forretnings spørsmål. For det andre må de betrakte seg selv som næringsdrivende, og de må være forbi den første etableringsfasen av sin næringsvirksomhet. For det tredje må de være villig til å sette av tid til mentorprosjektet, og stille seg åpen for mentors innspill.

⁵ <http://seniorressursen.no/mentorer-for-kulturbedrifter/> (besøkt 16.05.2014).

⁶ Samme sted.

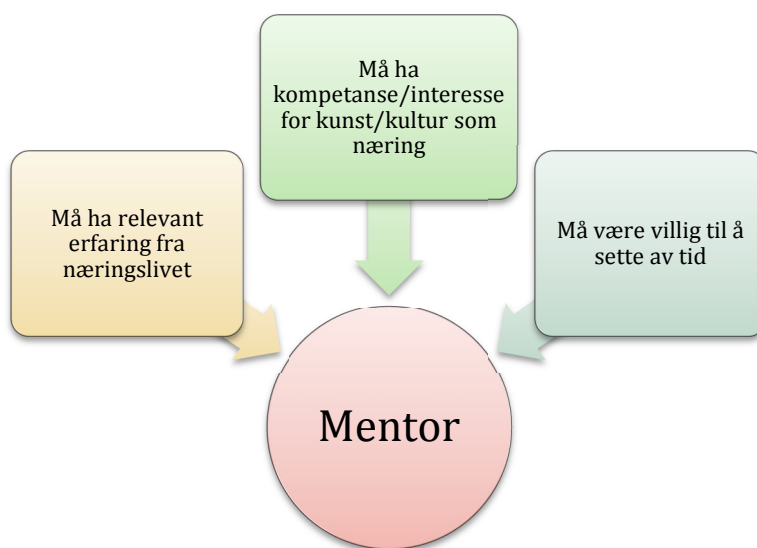
⁷ Vi benytter begrepet *mentee* om den parten som representerer *mottaker* i mentorskapet.

Siden oppstarten av ordningen har et bredt spekter av kulturbedrifter deltatt. Blant dem er bedrifter som driver med design av klær, interiør, belysning og multimedia. Bedrifter som driver innenfor billedkunst, illustrasjon, fotografi, musikk, teater, kunstkritikk og gallerivirksomhet har også vært representert blant deltakerne. Det er med andre ord en bred definisjon av begrepet kulturnæring som ligger til grunn for utvelgelse av deltakerbedrifter (jf. Espelien og Gran 2011, Haraldsen mfl. 2004, 2008).



Figur 1: Kulturbedriftene må fylle tre kriterier for å bli mentee.

På samme måte som med kulturbedriftsdeltakerne, har prosjektgruppa definert kriterier for hvilke seniorer som kan være mentorer, jf. figur 2. For det første må senioren ha relevant arbeidserfaring fra næringslivet. Erfaring med å lede enkeltpersonbedrifter kommer godt med, men også andre næringslivserfaringer er relevante for mentoroppgaven. For det andre bør mentoren ha kompetanse på eller i det minste interesse for kunst og kultur, og forståelse for at kultur kan være næring. For det tredje må også mentorene være villig til å sette av tid til mentorprosjektet, de må ha lyst til å bidra frivillig og til å delta i mentoropplæring.



Figur 2: Seniorene må fylle tre kriterier for å bli mentor.

2.4 Matching

«Matchingen» mellom bedrift og mentor gjøres av prosjektledelsen i dialog med deltakerne og basert på de inntrykk de får av hvem som passer sammen. Deltakerbedriftene vil kunne være helt ulike med tanke på fagfelt, grad av etablering og forretningsmessige utfordringer og behov. Seniorene har erfaring fra ulike deler av næringslivet, og de har ulik bakgrunn når det gjelder utdanning og hvilke typer stillinger og ansvar de har hatt mens de var yrkesaktive. Både bedriftenes behov og seniorennes kompetanse og erfaring tas hensyn til når prosjektledelsen driver matching.

Matchingsprosessen går vanligvis over litt tid. Prosjektgruppa inviterer kulturbedriftene som har fått innvilget deltakelse til møte for å bli bedre kjent med dem. Kulturbedriftene får innføring i hvordan prosjektet er lagt opp, de drilles i hvordan de bør presentere seg selv og sin bedrift, og de får bruke hverandre som publikum. Prosjektgruppa har også møte med nye mentorer som ikke allerede kjenner konseptet.

Neste møte er koblingsmøtet der kulturbedriftene møter mentorene for første gang. Dette møtet er organisert på den måten at mentorene og representanten fra prosjektgruppa tar imot bedriftene én etter én, og hver bedrift får fem minutter til å presentere bedriften og sin bestilling til mentorpanelet. Mentorene får deretter anledning til å stille noen oppfølgende spørsmål til kulturbedriften. Etter at alle kulturbedriftene har fått presentert seg, får mentorene mulighet til å formidle til representanten fra prosjektgruppa om de anser det som aktuelt å være mentor eller ikke for noen av bedriftene. Noen ganger vil det allerede i løpet av møtet bli tydelig hvem som matcher hvem, andre ganger vil det være behov for at prosjektledelsen bearbeider bedrifter og seniorer noe mer for å skaffe alle kulturbedriftene en mentor som passer best mulig.

Når matchingen er gjort, holdes det kontraktsmøter med hvert par av mentorer og menteer, og de legger sammen en plan for hvordan mentormøtene skal gjennomføres i fortsettelsen. Begge parter skriver under på en samarbeidsavtale med bindingstid på ca. ett år. Avtalen spesifiserer også et minimum antall møter partene forplikter seg til å ha. Begge parter oppfordres til å skrive loggbok før, under og etter møtene for å ta vare på inntrykk og idéer, og for å ha et grunnlag for refleksjon og en hjelp til vurdering.

2.5 Hva skal en mentor være?

Det er stor variasjon blant pensjonerte næringslivsfolk i hvilken grad de har erfaring med å veilede andre. Enkelte har kompetanse på dette fra før av, for andre er det en ganske ny erfaring. En av ressurspersonene i prosjektledelsen i mentorordningen har spesialkompetanse på veiledning og coaching, og har hatt som oppgave å forberede seniorene på rollen som mentor. Alle mentorene har fått denne opplæringen, uavhengig av om de har tidligere erfaring med mentoring eller ikke.

Som et grunnlag for opplæringen av mentorene har prosjektledelsen utarbeidet et hefte, *Mentorenes A-B-C*.⁸ I følge heftet skal mentoringen fylle to hovedfunksjoner; en psykososial funksjon der aksept, oppmuntring og rådgivning står i fokus, og en funksjon som karrieretilrettelegger, der det handler om sponsoring, beskyttelse, utfordrende oppgaver, eksponering, nettverksbygging og synlighet. Innenfor disse hovedfunksjonene kan mentorene innta en eller flere ulike roller. De ni ulike rolletypene beskrives slik:

⁸ Seniorressursen: Mentorenes A-B-C.

- Tilrettelegger: Gjøre læring lettere
- Rollemodell: Ved å utvise personlige og faglige ferdigheter og verdier
- Historieforteller: Inspirere gjennom egne historier
- Sparringspartner: Diskutere med og utfordre mentee
- Rådgiver: Ved å gi ekspertråd
- Kunnskapsdeler: Dele sin profesjonelle kunnskap etter behov
- Kritiker: Gi konstruktiv tilbakemelding
- Nettverker: Støtte mentee i å utvikle og bruke nettverk
- Døråpner: Ved å åpne dører og gi referanser (Poulsen 2008 i Seniorressursen, ukjent årstall).

Heftet gir videre tips og råd for hvordan mentor bør opptre, for eksempel bruke åpne spørsmålsformuleringer, gi konstruktive tilbakemeldinger som ikke er fordømmende, se etter muligheter, motivere til handling og avtale konkrete tiltak.

Kulturbedriftene får også en form for opplæring tidlig i mentorperioden. Prosjektledelsen har utarbeidet et hefte tilsvarende det som mentorene får; *Kulturbedriftenes A-B-C*.⁹ Her handler det om å avklare forventninger om hva mentor kan hjelpe med, og hvordan mentee bør forholde seg for å få mest mulig ut av mentoringen og de andre prosjektaktivitetene.



Figur 3: Prosjektledelsen har utarbeidet veiledningshefter til henholdsvis mentorene og kulturbedriftene, og en brukermanual for prosjektet.

⁹ Seniorressursen: Kulturbedriftenes A-B-C.

2.6 Nettverkssamlinger og mentorkafé

Mentorvirksomheten – mentoringen – er kjernetiltaket i prosjektet *Mentorer for kulturbedrifter*. I tillegg er det etablert andre tiltak som på forskjellige måter støtter opp om mentor og mentee; nettverkssamlinger og mentorkafé.

2.6.1 Nettverkssamlinger for mentorer

Nettverkssamlingene er mentorenes sosiale og faglige møtearena, og ledes av en person fra prosjektledelsen. I disse møtene kan mentorene utveksle erfaringer fra mentoringen og ta opp ting de ønsker å få innspill på fra de andre. Møtene struktureres etter en tredelt modell med én økt med erfaringsdeling, én læringsøkt og én sosial økt. Det arrangeres fire møter gjennom mentorperioden.

I økten med erfaringsdeling fordeles tiden mellom deltakerne. Hver mentor får anledning til å dele sine erfaringer med de andre, og søker støtte og veiledning fra de andre på utfordringer og dilemmaer de har møtt i forbindelse med mentorvirksomheten. Tanken er også at mentorene kan tipse hverandre om kontakter, prosjekter eller eksempler de vet om som kan være relevante for de andre mentorenes kulturbedrifter. Alle deltakerne er underlagt taushetsplikt.

I læringsøkta blir det tatt opp temaer som er viktige for at deltakerne skal bli trygge i rollen som mentor. Mentorene får også innsikt i en del av de utfordringene som gjelder for kulturbedrifter når det gjelder for eksempel inntjening og marked. Veilederen *Mentorenes A-B-C* benyttes i nettverkssamlingene.

I tillegg til erfaringsdeling og læring, settes det hver gang av tid til en sosial økt med enkel servering.

2.6.2 Nettverkssamling for kulturbedrifter

I utgangspunktet var det bare mentorene som hadde nettverkssamlinger, men etter hvert ble det etablert et opplegg med egne samlinger også for deltakerbedriftene som er i et mentorforhold. Nettverkssamlingen for bedriftene ledes på samme måte av en person fra prosjektledelsen, og struktureres etter samme tredelte modell med erfaringsdeling, læringsøkt og sosial økt.

Selv om kulturbedriftene er forskjellige, kan de ofte støte på de samme utfordringene. I økta med erfaringsdeling får bedriftene anledning til å formulere for de andre bedriftene hva de holder på med for tiden, og hvilke problemer de opplever. Erfaringsdelingen gir trening i å formulere i klartekst hva som er forretningsidéen, hvem som er målgrupper osv. og i å ta imot innspill fra andre.

Læringsøkta tar på tilsvarende måte som for mentorene opp temaer knyttet til kulturbedriftenes spesifikke utfordringer og temaer som er relevante for deltakelsen som for eksempel rolle- og forventningsavklaring. Som mentorene, har også kulturbedriftene taushetsplikt.

Den sosiale delen av nettverkssamlingen er, som for mentorene, også et sentralt element på denne møtearenaen.

2.6.3 Mentorkafé

Mentorkafé er et tiltak som favner bredere enn mentoring og nettverkssamlinger. Arrangementet gjennomføres seks ganger i året, og er en møteplass for alle i regionen som er eller har vært deltakere i prosjektet, men også for alle andre med interesse for kulturnæring, f.eks. politikere, studenter og kulturarbeidere. Arrangementet er strukturert etter samme modell som nettverkssamlingene, med en økt med erfaringsdeling, en læringsøkt og en sosial økt med mingling og mat. Prosjektledelsen ønsker påmelding, men arrangementene har lav terskel med gratis entré og gratis servering. Møtedeltakerne fordeles omkring småbord i rommet. Prosjektledelsen er opptatt av å hjelpe møtedeltakerne til å utnytte denne møtearenaen til å knytte nye kontakter. De benytter derfor et fargekode-system med «bordkort» for at mentorer, andre seniorer, menteer, andre kulturbedrifter og øvrige deltakere skal spre seg mest mulig og ikke sette seg sammen med dem de kjenner fra før.



Figur 4: Nettverkssamlinger og mentorkaféer struktureres etter samme tredelte modell med erfaringsdeling, læringsøkt og en sosial økt.

2.7 Prosjektledelse og nettverksorganisering

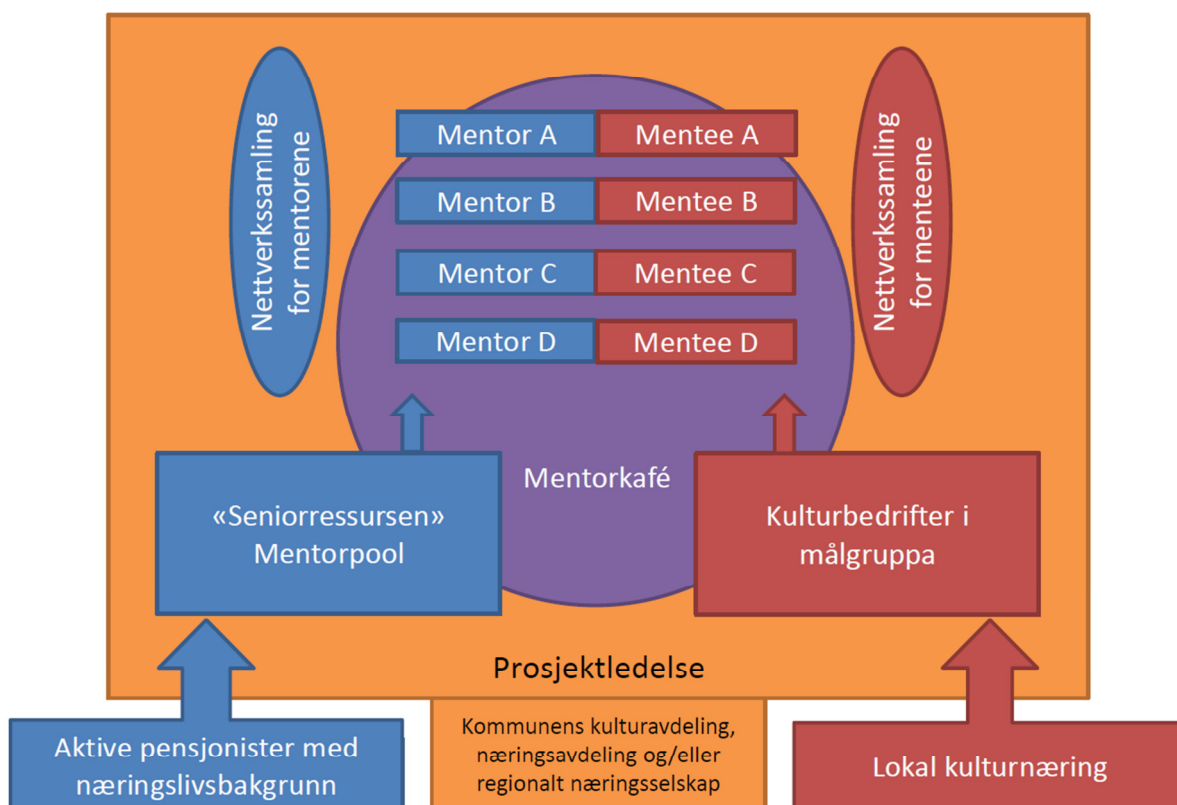
Prosjektledelsen har flere viktige funksjoner i mentorordningen. Arbeidet som gjøres i tilknytning til prosessen med rekruttering og matching av kulturbedrifter og mentorer, og tilrettelegging og ledelse av nettverksmøter og mentorkafe har vi allerede beskrevet. En viktig oppgave for prosjektledelsen er å gi deltakerne den opplæringen som er nødvendig for at de skal få mentorrelasjonen til å fungere og for at begge parter skal få noe ut av deltakelsen. En annen viktig oppgave er å følge opp både kulturbedrifter og mentorer underveis, for å fange opp erfaringer og innspill som kan videreutvikle og forbedre ordningen, for å støtte mentoringen og for å bidra til å løse eventuelle utfordringer eller konflikter. Prosjektledelsen gjennomfører også sluttamtaler med alle deltakere etter endt mentorperiode.

Hele mentorordningen gjennomføres av en nettverkstankegang. Prosjektledelsen benytter sine egne nettverk i arbeidet med rekruttering av deltakere, og prosjektets ulike aktiviteter rigges på en måte som har til hensikt å tilrettelegge for utstrakt nettverksbygging. Underveis i mentorperioden opprettes det nettverk mellom de ulike deltakerbedriftene, mentorene bygger nettverk seg i mellom, og på mentorkafeene blandes og utvides disse nettverkene ytterligere. I læringsøktene på nettverkssamlingene og på mentorkafeen er nettverksbygging et tema som er tungt vektlagt fra prosjektledelsens side, og kulturbedriftene lærer opp til å bli mer bevisste på hva nettverk kan bety for deres bedrift, og de drilles i hvordan de kan gå fram for å utvide og benytte sine nettverk. På grunn av nettverksorganiseringen er mentorordningen slik den drives i Porsgrunn/Grenland ment

å være mer enn en ren veiledningstjeneste – den søker å skape varige nettverksstrukturer for kulturbedrifter og næringsliv i regionen.

2.8 Porsgrunnsmodellen visuelt fremstilt

I figuren nedenfor har vi illustrert mentorordningen i form av en modell. Seniorenes tilstedeværelse i ordningen er i modellen illustrert ved hjelp av en «strøm» av blå figurer som viser til hvordan de rekrutteres inn. Rekrutteringen skjer fra det som finnes av aktive pensjonister med næringslivsbakgrunn, via de av dem som er en del av Seniorressursen og mentorordningens mentorpool, til de fire seniorenne som hver sesong får oppgave som mentor. Tilsvarende er kulturbedriftenes tilstedeværelse i ordningen illustrert som en «strøm» av røde figurer fra det som finnes av lokal kulturnæring, via de av dem som befinner seg i målgruppa, til de kulturbedriftene som hver sesong får tildelt status som deltakerbedrift (mentee). Mentorkafe omfatter alle deltakere og andre interesserte, og er illustrert som en fiolett figur. Prosjektledelsen er illustrert med en oransje farge som favner om hele ordningen.



Figur 5: Porsgrunnsmodellen. Illustrasjon v/ Telemarksforskning.

3. Mentorer for kulturbedrifter – erfaringer og vurderinger

Formålet med denne rapporten er å presentere og diskutere erfaringer med prosjektet *Mentorer for kulturbedrifter* med tanke på å få fram ny og overførbart kunnskap om hva som skal til for at et slikt prosjekt kan fungere godt i praksis. Vi tar utgangspunkt i erfaringer fra prosjektet slik det har vært organisert og gjennomført i kommunene Porsgrunn og Skien i tiden fra oppstarten i 2011 og fram til i dag. I det foregående har vi beskrevet bakgrunnen og formålet med prosjektet, samt gitt en oversikt over prosjektets organisering, deltakere og aktiviteter. I dette kapitlet går vi nærmere inn på de konkrete erfaringene til de involverte aktørene slik de kommer til syne hos og uttrykkes av de deltakende bedriftene, mentorene og representantene fra prosjektledelsen. Først ser vi nærmere på hva henholdsvis kulturbedriftene og mentorene har fått ut av å delta. Deretter vil vi omtale andre erfaringer med ordningen.

I kapittel 2.2 pekte vi på at det er et mål at mentorprosjektet skal være nyttig og gi utbytte for alle som deltar, det vil si både for kulturbedriftene og senioren som er involvert i arbeidet. Det er i tillegg et mål at prosjektet skal ha en generell læringsverdi, også i relasjon til organisering og styring av prosjektet. Det overordnede målet er imidlertid at prosjektet skal være til nytte for kulturbedriftene.

Generelt sett er det mange positive erfaringer og vurderinger som kommer til syne i våre data. Hovedkonklusjonen vår er derfor at prosjektet *Mentorer for kulturbedrifter* i stor grad kan beskrives som et målrettet og vellykket prosjekt, som har hatt stor nytteverdi for mange av de deltakende bedriftene og mentorene.

Det har imidlertid også kommet fram noen innspill og forslag til hvordan mentormodellen som ligger til grunn for prosjektet kan bli enda bedre organisert og forankret, samt noen kommentarer og refleksjoner fra deltakere som ikke har hatt like stor nytte av alle sider ved prosjektet. Vår anbefaling er at disse innspillene bør trekkes inn i det videre arbeidet med å utvikle prosjektet og arbeidsmetodikken. De er særlig nyttige å fokusere på når/hvis mentormodellen skal overføres til andre regioner (jf. kap. 5).

3.1 Kulturbedriftenes utbytte

Kulturbedriftene som har deltatt i mentorordningen har gått inn i prosjektet med ulike behov og motivasjoner. Mange har ønsket å bruke ordningen til å få hjelp til å strukturere arbeidet sitt på en bedre måte, for eksempel spisse forretningsideen sin, bruke mer tid på det som skaffer inntekter og mindre tid på andre ting, eller få bedre grep om målgruppene sine. Andre har meldt inn behov som for eksempel å utvide nettverket sitt, bli bedre kjent med markedet i regionen eller bli flinkere til konkret markedsføring og salg. Atter andre har hatt mest behov for en sparringspartner og støttespiller med bedriftsbakgrunn som de har kunnet presentere sine ideer for og få konstruktive tilbakemeldinger fra.

Til tross for ulike behov og ulike forventninger, har de fleste av kulturbedriftene vi har intervjuet positive erfaringer med mentorordningen. De aller fleste uttrykker at de har fått noe ut av å delta, og for mange av dem er det nettopp møtene med mentoren som har vært givende. Noen viser til

helt konkrete effekter i form av nye oppdrag, nye kunder, et større nettverk, eller de har erfart kompetanseheving på områder der de manglet kunnskap fra før (som markedsføring, økonomistyring, nettverksbygging m.m.). Én deltakerbedrift har for eksempel blitt flinkere til å selge seg selv gjennom å tørre å være litt mer «frampå» i markedsføringen av sin egen bedrift:

Også på å være litt mer flink på å ta med seg materiale. Jeg fikk en utsmykning nå nylig, fordi jeg tok med meg katalogene mine fra forrige utstilling. Og det hadde jeg ikke gjort, hvis jeg ikke hadde vært med i den ordningen her.

En annen deltakerbedrift påpeker at mentoren har vært et nyttig korrektiv, en som har kommet med strukturerende innspill som har hjulpet informanten til å holde fokus på inntektsgivende aktiviteter:

Hun [mentor] er veldig flink til å spørre: «Ja, men tjener du penger på det, da?» «Nei, men det er veldig moro! [ler] [...] Jeg synes hun har fungert akkurat sånn som jeg kunne forvente. Hun har gitt meg akkurat det jeg trenger.

En tredje deltakerbedrift hadde nettopp flyttet til Grenland, og hadde erfart at det var vanskelig å bygge nettverk på et nytt sted. I dette tilfellet fungerte mentor som både sparringspartner og døråpner, og var avgjørende for at han klarte å skaffe relevante kontakter i regionen:

Jeg synes det har vært veldig bra å ha en mentor. [...] Han har vært støttende mentalt, samtidig som han har hjulpet meg med flere kontakter som jeg tror jeg ville hatt vansker med å skaffe selv, og som har gjort at jeg har fått flere prosjekter. Det har ballet på seg.

Ikke alle informantene fikk noe helt konkret ut av mentoringen. Noen opplevde at mentor ikke hadde tilstrekkelig grunnlag for å forstå dem og bedriftene deres, eller opplevde at mentors kompetanse og nettverk var mindre relevant. Vårt inntrykk er imidlertid at selv i de tilfeller hvor mentoringen ikke skapte konkrete resultater, opplevde likevel mange av kulturbedriftene det som konstruktivt å ha en uavhengig samtalepartner som var interessert og lyttende. Én av deltakerbedriftene uttrykker det slik:

Men det er bra å få snakke om tankene sine, altså, det er fint. Kona kan jo høre på noe, men hun kan gå lei. Det er greit. [...] Så det har vært til hjelp å sortere tankene, det har det vært. Så det er den funksjonen som har vært mest nyttig for meg, den samtalefunksjonen.

Ser vi kulturbedriftene som har deltatt under ett, er vårt inntrykk at alle vi har intervjuet har fått noe ut av mentoringen. De som er mest fornøyd har fått en bedre eller spissere forretningsidé, konkrete prosjekter, større nettverk og flere kunder. De som er mindre fornøyd har i det minste hatt en uavhengig samtalepartner som de har kunnet formidle sine utfordringer til, og som i større eller mindre grad har kunnet sparre med dem.

3.1.1 Kultur møter næringsliv

Å drive en kulturbedrift med økonomisk overskudd er i prinsippet det samme som å drive en hvilken som helst annen bedrift. Hvis man har et enkeltpersonsforetak eller et lite aksjeselskap, må man langt på vei forholde seg til det samme lovverket, den samme skatteetaten og de samme regnskapsprosedurene som andre enkeltpersonsforetak eller aksjeselskap. Likevel stiller kultur næringsaktører ofte med andre utgangspunkt og andre motivasjoner enn andre næringsaktører, og ofte også et annet verdigrunnlag, et annet «språk» og andre indikatorer for måling av suksess. Butikk

er butikk uansett bransje. Samtidig representerer kunst- og kulturfeltet på den ene siden og det klassiske næringslivet på den andre siden to ganske forskjellige verdener.

De fleste mentorene i mentorordningen har all sin yrkeserfaring fra det klassiske næringslivet, altså fra enten industri- eller handel- og servicevirksomhet. De færreste har arbeidet innenfor kunst- eller kulturelle virksomheter. Deltakerbedriftene har i all hovedsak alltid arbeidet innenfor kulturnæring, og har stort sett ingen erfaring fra klassisk næringsliv. Møtet mellom mentor og deltakerbedrift vil derfor ofte være et møte mellom to helt forskjellige erfaringer og to forskjellige verdssystemer og «språk», ofte også mellom to forskjellige generasjoner og kjønn. Møtet mellom disse to verdenene kan være både spennende, utviklende og kompetansehevende. Flere av informantene våre, både mentorer og deltakerbedrifter, har for øvrig også erfart at det kan være en utfordring.

En av deltakerbedriftene opplevde at selv om mentor var en god samtalepartner, og selv om de fant tonen på en god måte, var den faglige og erfaringsmessige avstanden mellom dem så stor at det ikke kom så mye konkret ut av mentoringen:

Jeg tror at [mentor] hadde ikke kompetanse til å gi... For [mentor] var min verden så veldig, veldig ny og fremmed. Så det var mer en sånn forundring og en... ja.

Mentor fungerte derfor mest som en lyttepartner. Deltakerbedriften understreker at det var nyttig likevel, for det kan alltid komme noe godt ut av å fortelle om egne prosjekter og ideer til utenforstående.

De fleste mentorene vi har intervjuet uttrykker på tilsvarende måte at kulturbedriftene representerer noe som er helt nytt for dem. Kulturbedriftene driver på måter som er uvante og fremmede for dem, og som de ikke alltid forstår og som de rett som det er kjenner skepsis mot. Én av mentorene forteller hvordan han gikk fram i de innledende rundene med sin deltakerbedrift:

Jeg er vant til å lage maler og sjekklister for å spare arbeid. Så det jeg begynte å spørre om var oppdragene; hvordan får man de? Og hva er det du spør om i starten på et oppdrag? Og det som overrasker meg, de spør ikke om... Det er mange ting som jeg er vant til da, f.eks. pris, når skal jeg levere, hvilket format skal det være, og hva er kravene rundt det. Det er, i kulturbedrifter, det er ting som de liksom ikke snakker om. Det er rundt det kunstneriske og mange av de tingene der, og så kommer det andre etter hvert. Så det var noe av det jeg fant ut. Og [denne bedriften] hadde litt ulike typer oppdrag. Så vi gikk gjennom hvordan de kommer inn, hva er det man gjør og hvordan er det man leverer i forhold til det. Så det var en del ting der som [bedriften] fant ut at det er fornuftig å spørre om tidlig i et sånt oppdrag, da.

Den friksjonen som skapes i møtet mellom disse to ulike forståelsene, kan imidlertid være nettopp det som gjør at nye tanker og idéer kan oppstå, og som kan gi kulturbedriften nye retninger og handlingsmåter. Det kan gi resultater å tvinge seg selv til å snakke for andre enn sin egen «menighet». Flere av kulturbedriftene som har deltatt i prosjektet har åpnet seg for mentors innspill, og tatt med seg videre elementer, tenkemåter og verktøy som mentor har introdusert dem for eller som de har møtt gjennom nettverkssamlinger og mentorkafeer. Andre har fått brynt sine verdensbilder mot mentors perspektiver, og har fått bekreftet at deres gamle måter å gjøre ting på fortsatt fungerer. De fleste har, i det minste og uansett resultat, kunnet bruke deltakelsen som en «sunnhetssjekk» av sin bedrift.

Flere av deltakerbedriftene etterlyser likevel mer bransjekunnskap hos mentorene. På tilsvarende måte ønsker mentorene seg mer innsikt i kulturnæringsenes spesifikke utfordringer:

At vi fikk litt mer kjøtt på beinet, vi som er mentorer. På kulturbedriftene som har lyktes. Det skulle jeg ønske vi fikk mer av. Sånn at vi fikk et bedre bilde av hva kunst er og hvordan de driver. Det mangler jeg.

Å gjøre mentorene kjent med hva det vil si å drive kulturbedrift, er noe prosjektledelsen legger vekt på. Nettverkssamlingene for mentorer og mentorkaféene er arenaer hvor dette er tema enten i læringsøkt eller øktene med erfaringsdeling, jf. kapittel 2.6. Deltakerne etterlyser imidlertid mer av dette. Flere savner også foredrag fra de partene som er kulturbedriftenes kunder og bestillere, for eksempel kunstgallerier, forlag m.fl. Flere mentorer påpeker at de har lært mye av den eller de bedriftene de til nå har vært mentorer for. Slik sett vil bransjekunnskapen øke for hver runde de er med. Likevel er det viktig å minne om at kombinasjonen høy grad av bransjekunnskap og høy grad av utenfrablakk er vanskelig å finne i en og samme person, og at det nettopp er utenfrablakket mentorene er tenkt å bidra med i dette prosjektet.

3.1.2 Erfaringsutveksling og fellesskap

De bedriftene som mener at de kanskje ikke har hatt helt perfekt match med sin mentor og som følge av dette ikke har fått fullt utbytte av veiledningen, framhever likevel at det har hatt en verdi å være en del av prosjektet som sådan. Flere bedrifter trekker fram at prosjektet har hatt en verdi i form av at de føler seg sett og støttet av de andre kulturbedriftene og av prosjektledelsen. På mentorkafe møter deltakerbedriftene både andre deltakerbedrifter, tidligere deltakerbedrifter og andre kulturbedrifter, i tillegg til prosjektledelsen, mentorene og andre seniorer. Noen av kulturbedriftene uttrykker at læringsøktene på mentorkafeen har vært lærerike og verdifulle. Likevel er det den sosiale og kollegiale delen av mentorkafe arrangementene som trekkes fram av de fleste som det de har fått mest ut av. Det å møte likesinnede og høre om deres erfaringer kan ha positiv virkning på flere plan, slik en av deltakerbedriftene uttrykker:

Jeg synes det er et veldig bra tiltak, fordi man treffer flere i samme situasjon. Og man får anledning der til både å luften frustrasjoner og ting som har dukket opp, problemstillinger. Og rett og slett den sosiale biten, for man sitter som kulturbedrift og jobber mye alene. Ikke sant? Og rett og slett bare det å ha en unnskyldning for å se folk er jo veldig bra. Så rett og slett for ens egen mentale helse, og rent forretningsmessig, man treffer folk som kanskje kan gi deg jobb også.

En annen av kulturbedriftene opplever at mentorkafeen var akkurat det som skulle til for å skape et sårt tiltrengt kollegialt fellesskap. Verdien av å bli kjent med andre deltakende kulturbedrifter som har lignende utfordringer som en selv er en positiv erfaring for den som til daglig strever alene og ikke har kolleger å diskutere med. Dessuten har mentorkafe vært en avgjørende arena for å bygge nettverk, og for denne kulturbedriften har de nye kontaktene resultert i flere helt konkrete oppdrag. Noen av de viktigste kontaktene har vedkommende fått gjennom uformell prat i løpet av mingle-tiden på mentorkafe.

Vi har også snakket med kulturbedrifter som ikke har prioritert å møte på mentorkafeene eller som ikke har opplevd dem som relevante, men disse er i mindretall.

De fleste, med noen unntak, har også hatt nytte av nettverkssamlingene der de møter de andre kulturbedriftene i sitt «kull» og en representant fra prosjektledelsen. En av deltakerbedriftene beskriver disse nettverkssamlingene som svært inspirerende:

Det som jeg kjente på da, det var når jeg hadde vært på et sånt møte med de andre bedriftene, så kunne jeg føle... Du er jo alene, føler deg alene, med å skape ditt eget firma. Og så kommer

du sammen med noen andre, og så løfter du deg opp, liksom. Du blir inspirert til å jobbe videre. Det er kjempeviktig! [...] Så det synes jeg var så givende. Det gav ny inspirasjon. Positive tilbakemeldinger, og det løfta deg opp på mange forskjellige områder. Samtaler og... Det var kjempebra! Synes jeg, da. [...] Jeg følte at vi var veldig blanda drops [kulturbedriftene, vår anm.]. Men jeg følte at vi kunne gi og ta av hverandre likevel.

De som ikke har fått så mye nyttig ut av nettverkssamlingene, peker på at det er et sårbart konsept. Når det bare er fire bedrifter som utgjør gruppa, vil manglende oppmøte fra en eller to bedrifter gjøre at grunnlaget for møtet faller bort. Møtet styres av en fra prosjektledelsen, men møtet er ment å være litt fritt i formen med hensyn til erfaringsutveksling og snakk rundt bordet. Derfor opplever enkelte at møtet kan få litt mye preg av kaffeslarv. Det at mentorene ikke er til stede påpekes også som en svakhet ved denne møteformen.

Flere av kulturbedriftene uttrykker at de gjerne skulle hatt kontakt med hele spekteret av mentorer, ikke bare den ene de har fått tildelt. Det er gjerne de bedriftene som ikke føler at de har hatt full klaff med sin mentor som har etterlyst dette. Prosjektledelsen viser til mentorkafeene og hvordan de på disse arrangementene forsøker å tilrettelegge for nettopp denne type kontakt på tvers av etablerte mentorforhold. En representant fra prosjektledelsen påpeker at ansvaret for å ta kontakt med andre mentorer på mentorkafe ligger mye på kulturbedriftene selv:

De kan ikke få alt opp i hendene. Jeg mener at der har de en mulighet. Da får de komme da, og så får de prøve å sirkulere litt.

Uansett om det er kulturbedriftene eller prosjektledelsen som skal pålegges ansvaret for å øke kontakten mellom kulturbedrifter og hele batteriet av mentorer, kan det se ut til at det her iallfall er et potensiale som ikke er helt utnyttet i ordningen. Mentorene vi har intervjuet er jevnt over positivt innstilt til å la sin kompetanse og erfaring brukes av flere enn én kulturbedrift. Faktisk ønsker mange av mentorene mer innsikt i flere kulturbedrifter.

3.1.3 Økt verdiskaping?

Å måle lønnsomhet i kulturnæringene er kjent som en krevende øvelse (jf. f.eks. Espelien og Gran 2011, Haraldsen m.fl. 2004). Når det gjelder konkret økt verdiskaping og lønnsomhet for de deltagende bedriftene er det uklart hvorvidt prosjektet har gitt merkbare effekter. Informantenes egne vurderinger av dette gjenfinnes ikke nødvendigvis i bedriftsstatistikken. Dette betyr imidlertid ikke at ikke prosjektet kan ha hatt slik effekt for noen, da statistikken også er flertydig og dessuten basert på tall i et relativt kort tidsspenn. Vi har gjort enkle søk i tilgjengelig bedriftsstatistikk, uten å kunne dokumentere noen endring. For å kunne dokumentere eventuelle endringer, vil det være nødvendig å følge bedriftene over en lengre tidsperiode.

Selv om vi ikke har *kvantitative* data som kan bekrefte noen økt lønnsomhet for de deltagende bedriftene, finnes det i vårt *kvalitative* materiale eksempler på kulturbedrifter som kan vise til økt verdiskaping underveis eller etter mentorperioden. Endringene kommer til syne for eksempel som enkeltoppdrag som har kommet som følge av nye kontakter som er knyttet gjennom mentorordningen. Andre endringer kan dreie seg mer om en endring i tankegang; at man har blitt mer fokusert på å tenke som en næringsdrivende. Dette er endringer som ikke nødvendigvis slår ut i høyere inntekter. Økte inntekter er for det første avhengig av mer enn at man endrer tankegangen. For det andre er det naturlig at endring tar tid. Om en slik positiv utvikling skyldes deltakelsen i mentorordningen eller om den er mer vilkårlig eller knyttet til en generell bedriftsutvikling som uansett ville ha funnet sted, er også vanskelig å fastslå.

Blant de deltakende kulturbedriftene finnes det for øvrig eksempler på bedrifter som i samarbeid med mentor har kommet fram til at grunnlaget for bedriften likevel ikke var til stede. Den type konklusjoner er også en form for resultat. Selv om resultatet av deltakelsen blir nedleggelse eller overgang til lønnsarbeid, har man iallfall fått utredet problemstillinger som en kanskje ville brukt lengre tid på å finne ut av uten mentorordningen.

3.2 Mentorenes utbytte

Som vi har vært inne på tidligere, er det kulturbedriftenes verdiskaping, overlevelsessevne og trygghet som er mentorordningens overordnede mål. Likevel, grunnlaget for ordningen vil falle sammen om ikke aktive seniorer med relevant bakgrunn opplever det attraktivt å engasjere seg i saken. Derfor er det avgjørende at også seniorenne erfarer at de får en form for utbytte av sin deltakelse.

Mentorene får ikke betalt for sine ytelser. De er blitt spurt om å gjøre en frivillig innsats, og de har vært villige til å gjøre det, har hatt muligheten til å gjøre det og finner mening i det. Hele poenget med mentorordningen er at dette gjøres på frivillig basis. Flere av mentorene vi har intervjuet benytter orden «dugnad» om arbeidet, og ingen ønsker å få betalt for dette – det har heller ikke vært oppe til diskusjon. På spørsmål om det hadde vært like interessant å delta hvis det var betalt, om enn dårlig betalt, svarte en av mentorene slik:

Nei, jeg tror det ville være feil, jeg altså. Jeg tror du er mye friere når du ikke er betalt. Dette er dugnad. Dette har du glede av selv. Det å skulle sette seg ned og skrive timelister. Nei, jeg tror ikke det. Det er alltid greit å få betalt for en jobb. Men akkurat i den settingen her, tror jeg ikke det ville passe, altså. [...] Nei, vet du hva, det tror jeg jeg ville sagt nei til.

Samtidig setter de stor pris på de kompensasjonene de mottar som er av mer symbolsk karakter: vinflaske til jul, noen gratis billetter i året til lokale kulturarrangement, kaffe og smørbrød på møtene, og servering på sesongavslutning. Det å bli takket på denne måten er fint, og det å bli gjort litt stas på verdsettes. Disse symbolske gjenytelsene er også noe prosjektgruppa har erfart at mentorene setter pris på.

Viktigere enn de symbolske kompensasjonene er likevel den meningen det gir mentorene å delta i dette dugnadsarbeidet. Opplevelsen av å kunne bidra for andre og få være til hjelp er i seg selv meningsfullt for mentorene. Det er godt å oppleve at andre har bruk for og kan nyttiggjøre seg den kompetansen og erfaringen som en selv har opparbeidet seg gjennom et langt yrkesliv. Mentorarbeidet er en type innsats som til og med kanskje er mer synlig enn mye av den frivillige innsatsen som utføres i samfunnet i dag. Mange personer yter stor innsats f.eks. for egne og andres barn og unge gjennom idrett, speider, religiøse organisasjoner etc. uten å få betalt og kanskje også uten å få noen oppmerksomhet rundt sin innsats. I mentorprosjektet har flere mentorer fått en del oppmerksomhet i lokale medier, fordi de har stått fram som ambassadører for ordningen sammen med sin kulturbedrift eller sammen med representanter fra prosjektledelsen. Mentorinnsatsen har slik sett for enkelte vært en innsats som har fått forholdsvis mye oppmerksomhet. Å bli sett og anerkjent av andre er verdifullt for de fleste, og gjennom innsatsen som mentor får seniorenne synliggjort og anerkjent sin kompetanse og sine ressurser.

Flere av mentorene har selv gründet bedrifter en eller flere ganger gjennom livet, og synes det er moro å følge en yngre gründer på veien. Kanskje kan de til og med i noen tilfeller dele noe av æren for en eventuell suksess. Flere av mentorene har funnet mye glede ved å igjen få anledning til å bidra til å få en bedrift til å ta av. Det er rett og slett gøy å være en del av dette. Man kan til og

med føle seg yngre og mer vital gjennom å få ta aktivt del i dette arbeidet. Én av mentorene uttrykte det slik:

Altså, i stedet for å sitte hjemme og vedlikeholde huset eller være på hytta, så har jeg følt at jeg har kommet tilbake til en mer sånn aktiv næringslivstankegang. Og det synes jeg bare har vært moro. Og det å kunne treffe gamle kolleger igjen, synes jeg også har vært veldig bra. Ja, det har gitt meg mye, synes jeg. Det har vært moro. Spesielt det å jobbe med en bedrift som jeg føler at jeg har hjulpet litt i gang, da. Det har gitt meg en god følelse.

Mentorens sterke interesse for næringsliv og entreprenørskap, kombinert med at mentor-mentee-relasjonen i dette tilfellet utgjorde en særdeles god match, gjorde at mentoren brukte mye tid på å hjelpe denne bedriften og ble både en viktig støttespiller og en venn. Som en gammel sirkushest som er tilbake i manesjen, trigget det ham å være litt med igjen:

Jeg ble litt opptatt av det. Det fenget meg litt. Vi hadde jo, i hvertfall i begynnelsen, ett møte i uken. [...] Jeg gikk og tenkte på dette dag og natt!

Denne mentoren er, som mentorene generelt, nøye med å ikke ta noe av æren for bedriftens fremskritt. Når man går såpass aktivt inn i en mentorrelasjon, er det likevel ikke så rart at man kan få et kick av å være vitne til bedriftens suksess, selv om man ikke selv er en del av bedriften.

Ikke alle mentorer har opplevd at de har fått like full klaff med den bedriften de har fått tildelt, men de aller fleste mentorer uttrykker likevel at de har funnet mening og glede i å gi av seg selv og sin kompetanse til bedriften. Flere uttrykker også at de har lært mye selv også, for eksempel om nettverksbygging og salg. Noen har opplevd at den kunnskapen de har hatt, har blitt oppfrisket, forsterket og aktualisert i møte med den yngre bedriftslederen. En mentor beskriver at han gjennom prosjektdeltakelsen oppdaget at han hadde mer «å fare med» enn han trodde. Gjennom dette arbeidet skjønnte han at nettverket han hadde fortsatt kunne brukes til noe, selv om han ikke hadde brukt det aktivt på lenge.

Det er viktig å understreke at kunnskapsoverføringen mellom mentor og mentee i mange tilfeller har gått begge veier. I utgangspunktet er det naturlig å tenke at det i dette prosjektet er kulturbedriftene som skal lære av mentorene. Det har imidlertid også gått den andre veien. Mentorene har lært svært mye om det som kulturbedriften driver med, og som for de fleste mentorene har vært ukjent land. Mentorene har lært mye om kunst og kultur generelt, men også mye om hvordan det er å drive bedrift innenfor disse feltene. Mange av dem har også konkludert med at jo mer de har lært av kulturbedriften, jo mer har de forstått at deres gamle forretningskunnskap ikke nødvendigvis er direkte overførbart, og at det kan se ut til at kulturbedrifter opererer i et felt der det er litt andre logikker som råder enn det de selv er vant med:

Jeg har vel sett at jeg mangler kompetanse. Jeg skulle gjerne vite mer om den sida [det vil si kulturnæringene, vår anm.]. [...]Og jeg synes det er veldig artig å prate med disse kunstnerne. En kunstner er en kunstner. Ja. Jeg synes det er litt artig å komme litt på innsida. Jeg synes det er moro.

Det ser ut til at flere mentorforhold har vært basert på en god dialog mellom to parter som begge har fått mye ut av samarbeidet. To av mentorene omtaler det slik:

Vi hadde veldig bra samtaler.

Hun er eventyrlig å samarbeide med.

Sist, men ikke minst, har det vært av verdi for mentorene å møte de andre mentorene. De fleste av mentorene har lang fartstid i industri og handel i Grenland. Regionen er ikke større enn at mange av dem kjenner hverandre fra før. Flere av mentorene er også rekruttert via personer som allerede har påtatt seg mentoroppgaver og som er gamle kolleger eller bekjente fra deres yrkesaktive periode. Mentorene møter hverandre både på mentorkafe og på nettverkssamlingene der mentorene som har pågående mentoroppgaver samles sammen med en representant fra prosjektledelsen. Dette er arenaer som mentorene setter stor pris på, og som gir dem ny innsikt, rom for erfaringsdeling og sosialt påfyll.

3.3 Frivillighetens betydning

I samtalene med deltakerne i mentorordningen har vi diskutert hvilken betydning det har at ordningen er basert på at seniorer stiller opp frivillig uten betaling. Blant mentorene er det en gjengs oppfatning at det å stille opp som mentor ikke har noe med penger å gjøre. Det handler om interesse og å få anledning til å bidra for andre. Dessuten er det fint å få gjøre en innsats der man står litt friere og ikke behøver å følge de samme prosedyrene man måtte gjøre da man var i inntektsgivende arbeid, for eksempel timeføring og regnskapsrutiner. Én av mentorene påpeker at nettopp denne siden ved frivillig innsats er en lettelse:

Jeg tror de fleste synes det er ålreit å være med litt, uten å være forpliktet på alt, streng timeføring og sånn, men gjøre sånn som det passer dem, og dele av den kompetansen.

En annen mentor presiserer at selv om det er en form for dugnadsarbeid, er det ikke venstre-håndsarbeid. Det kan imidlertid legges opp på en friere måte enn hvis det var betalt.

Den samme mentoren er av den oppfatning at det nok finnes mange seniorer som kunne tenke seg å gjøre en frivillig innsats av denne typen hvis de bare blir forespurrt. Pensjonister med næringslivsbakgrunn har mange år bak seg der de har hatt kontakt med mange mennesker og der fokuset har vært å forløse ulike prosjekter og virksomheter. Når man som pensjonist ikke lenger har tilgang til de samme arenaene for kontakt, og man ikke lenger får brukt ressursene sine i utviklingsprosjekter og næringsvirksomhet, kan det gi en opplevelse av tomhet og stillstand:

Jeg tror det er mange som sitter på stor kompetanse fra tidligere jobber som nå er pensjonert. Jeg tror mange av dem er veldig opptatt av å kunne videreformidle den kompetansen de sitter med. Jeg tror ikke de blir spurt, altså, jeg tror ikke de er klar over at... De er såpass dugnadsinteressert, tror jeg, mange, for sin egen del, for å få et nettverk, for å få snakke med mennesker. Men de må ta tak i de. Og jeg tror den frivilligheten er veldig stor, jeg. [...] Folk som har vært i så tett oppfølging med mennesker, som de fleste har vært i når de har vært i en sånn jobb, jeg tror de fleste vil si ja, jeg, til å være med i sånne prosjekter. Mer enn folk som har sittet på andre typer jobber. Jeg tenker på folk som har vært i næringslivet, som har hatt stor kontaktflate. De tror jeg er villig til å dele med seg. [...] Det er dessverre noen som pakker helt sammen, jeg kjenner jo noen som ikke gidder å være med på noe i det hele tatt. Men det er greit. Jeg tror de er i mindretall.

Mange mentorer bruker selv ordet «dugnad» om sin innsats i mentorordningen:

Frivillig arbeid er dugnad. Dugnad er ikke bare å ta spaden og legge ny plen foran boligblokka du bor i. Dugnad er å få til noe for samfunnet.

Seniorene som er mentorer er mennesker som har interesse og engasjement for lokalsamfunn og næringsliv. De er gjerne aktive i frivillig arbeid også i andre sammenhenger, og for flere av dem er

ikke dette noe de har begynt med på sine eldre dager, men noe de alltid har gjort, og som de ser som en helt naturlig og selvfølgelig innsats:

Jeg er vant til, og har alltid gjort det opp gjennom hele, helt fra barneåra, vært aktivt med i ubetalt sosialt arbeid. Det er helt naturlig, synes jeg, at vi gjør det. Og jeg synes det har vært interessant. Jeg har hatt glede av det, enten jeg har vært speiderleder eller AUF-leder eller være med i båtforening eller hva det nå skal være. Så det er ikke noe nytt. Og så synes jeg det er naturlig. Vi skylder hverandre det. Vi klarer ikke å leve sammen på en ordentlig måte hvis ikke vi har det genet der i oss. Hvis alt skal betales for, eller hvis det skal være en offentlig etat eller bedrift som skal ta seg av alt mulig rundt oss, så går alt i lås. Men det er jo folk som opplever det. For hvis du spør folk om de kan være med på ditt eller datt, og så spør de mer eller mindre tilbake: hva er det i det for meg? Enten nå det er penger eller andre goder.

Flere mentorer er opptatt av at ordningen er en form for sosialt entreprenørskap, uten at de selv benytter den type begreper om aktiviteten. Mange av dem er også medlemmer av Rotary, der den samme tanken om samfunnsdugnad er nedfelt i foreningens yrkeskodeks:

Som rotarianer og yrkesutøver forventes det av meg at:

1. Jeg ser mitt yrke som mulighet til å gagne andre.

[...]

6. Jeg bruker mine yrkeskunnskaper og min erfaring til å skape muligheter for unge mennesker, å lindre andres nød og forbedre livskvaliteten for mine medmennesker.

(Utdrag fra Yrkeskodeks for rotarianere. Rotary International 2012.)

For enkelte av mentorene er det videre av betydning at de gjennom mentortjenesten får anledning til å hjelpe fram næringsaktører i deres egen hjemby. Hvis man gjennom et yrkesliv har arbeidet i og med det lokale næringslivet i byen, er det artig å fortsatt ha en finger med i spillet for å få lokalsamfunnet til å blomstre:

Jeg er Porsgrunnpatriot. Det har betydning for meg at Porsgrunn er en kulturby. Det gleder meg at noen får det til her.

Jeg synes jo at det er noe av det morsomme, at det er kulturbedrifter her. Det er ikke sikkert at jeg hadde brukt interessen min på en kulturbedrift i Sandefjord for eksempel eller i Arendal.

For andre mentorer handler engasjementet i liten grad om bypatriotisme. Flere mentorer kunne slik sett stilt opp som mentorer også i andre byer, men de ville stilt litt blankere der enn i hjembyen, fordi de ikke vil kjenne det lokale næringslivet like godt, og vil ha færre kontakter enn i hjembyen.

3.3.1 Ikke for pengenes skyld

At mentortjenesten er ubetalt for mentorene har vært et grunnpremiss helt fra oppstarten. Å ta betalt ville rive bort grunnlaget for tjenesten, og framstår som uaktuelt fra mentorhold:

Vi er jo oppegående pensjonister. Eller, jeg føler meg ikke helt som en pensjonist, jeg har fortsatt mye å gi. Og jeg er oppegående og jeg er interessert. Og at jeg kan bidra med det, enten det er her eller i ulike foreninger, idretten eller hva det skulle være. Vi kan jo ikke ha alt betalt og organisert av den ene eller den andre. Altså, noen mener at alt skal være inn under det offentlige. Og betalt av Staten. Det blir også helt feil. Og disse er jo ikke i stand til å betale for det her. Hvem skulle betalt for en sånn tjeneste? Det måtte vært det offentlige, da, og det blir også helt feil.

En informant som representerer prosjektledelsen påpeker hvor lite aktuelt det er for kulturbedriftene å betale for mentortjenester:

Det finnes jo bøtter og spann av mentorer og rådgivere og hva det måtte være, hvis man ser i telefonkatalogen, hadde jeg nær sagt. Så kan man godt ringe til noen der. Men til 800-1200 kroner i timen, er det ingen kulturbedrifter som har råd til å gå inn i en prosess over tid for å dra nytte av de tjenestene. Det er jo de som tjener dårligst. Det vet vi jo, statistisk sett. Og det da, som mange av dem er usikre på om... er dette noe eller ikke? [...] Er dette noe å leve av eller ikke? Og hvis du er der, og tviler på... Kan jeg lage dette til et levebrød? Og i tillegg til det, skulle liksom ta opp et lån på 50-100.000 kroner for å få en veiledning på noe som du ikke vet om blir noe av eller ikke. Det er ganske risky, og det er det ingen som tar seg råd til. Ja, da må det være hvis du er gift med en som har godt med penger og som kan si at dette er greit.

Kulturbedriftene har altså jevnt over ingen mulighet til å betale for mentortjenester, og er også ofte i en såpass uavklart situasjon at det ikke er aktuelt. Blant de kulturbedriftene vi har intervjuet er det derfor liten erfaring med betalte mentortjenester, og de har lite eller ingenting å sammenligne ordningen i Grenland med.

Flere av deltakerne fra bedriftssiden tror at det ville vært ganske annerledes å ha en mentor som var betalt. Noen tror de ville komme til å stille høyere krav til en betalt mentor. Andre uttrykker skepsis mot å risikere å få en mentor som gjør det for pengenes skyld. Den eneste kulturbedriften som har erfaring fra en betalt mentortjeneste, opplevde det som bra, men mer begrenset i omfang og nytte, på grunn av at mentor nettopp var timebetalt. Den ubetalte mentoren ble både hjelper og venn, og det ville vedkommende neppe blitt dersom mentoringen var timebetalt og dermed mer avgrenset.

Mentorordningen skal være til nytte først og fremst for kulturbedriftene. Dette er både mentorer og kulturbedrifter vel vitende om. Samtidig er det også meningen at mentor skal få noe tilbake for sin innsats. Det litt uavklarte i relasjonen mellom mentor og mentee, kan oppleves som en belastning. Én av deltakerbedriftene kjente det i blant som en byrde å tenke på at mentor ikke fikk betalt i penger for innsatsen, fordi det da ligger en uavklart forventning om å få noe annet ut av det; da bør det i det minste være hyggelig for dem:

Det er jo på en måte veldig flott, da. Det er veldig fint at folk har lyst til å bidra. De har et engasjement rundt det hele. Men jeg føler jo at jeg... Jeg tenker at jeg må underholde han. Altså, jeg... Jeg kunne ikke ha et nytt møte før jeg hadde noe han kunne jobbe med. [ler] Men det blir jo helt feil, ikke sant, for da blir det en ekstra belastning for kulturbedriften. Det blir noe oppå det hele. Så det var litt derfor jeg ikke kunne ha noe nytt møte, for jeg hadde ikke noen klar plan for hva jeg kunne bruke han til og hvordan jeg skulle få aktivisert han.

Dette presset om at man burde underholde mentor eller leve opp til mentors forventninger, var et press kulturbedriften la på seg selv, men det sier likevel noe om hvor viktig det er å avklare forventninger. Forholdet mellom mentor og mentee er en gavebytterelasjon som skaper forpliktelser og forventninger som er mer komplekse og mindre uttalte enn dersom relasjonen var basert på timebetaling.

Det er for øvrig lite som tyder på at *Mentorer for kulturbedrifter* utkonkurrerer betalte mentorordninger i regionen. Prosjektgruppa ser at ordningen passer best for bedrifter som ikke lenger er helt i oppstarten, og som kanskje har vært gjennom veiledning fra etablerertjenesten/Innovasjon Norge tidligere. Senere vil andre, betalte, ordninger være aktuelle – men få får denne muligheten, og få av dem har betalingssevne. Mentorer for kulturbedrifter er dermed et supplement til andre ordninger, ikke noe som erstatter dem.

3.4 Rekruttering og matching

Den første sesongen med mentorordning, gikk prosjektledelsen selv ut og håndplukket deltakere fra sine nettverk som de mente ville passe inn i konseptet. De startet med fire kulturbedrifter og åtte mentorkandidater. De fire kulturbedriftene og de fem mentorene som fikk mentoroppgaver i første runde viste seg å bli gode ambassadører for ordningen. Prosjektet fikk positiv mediedekning, og deltakerne gjorde ordningen kjent i sine respektive nettverk. En representant fra prosjektledelsen peker på at denne rekrutteringsmetoden gjorde at de oppnådde en god start på prosjektet:

Jeg har jo jobbet litt i Grenland en periode. Og har jobbet med en del gamle folk som nå har gått av med pensjon, men som har sittet høyt oppe. Så jeg tok rett og slett noen telefoner og spurte om de var interessert. Og fikk inn noen gode. Og da er det enkelt. Det her handler om nettverksbygging. Får du inn noen gode mentorer, så sprer det seg, og så har du plutselig en pool. Så sånn var det.

Neste sesong var deltakelsen basert på en åpen utlysning. For å få nok søkere, var det likevel nødvendig at prosjektledelsen kontaktet bedrifter og seniorer direkte. Prosjektledelsen opplevde slett ikke å bli nedringt av interesserte kulturbedrifter:

Og det var sånn at vi måtte purre i noen sammenhenger på dette her, for det er noe med kulturbedriftene, de er litt sånn vegrende på det å skulle tørre å sleppe seg litt løs, det å la en mentor kikke seg i korta, det å skulle se på egne negative tall, alle de røde tall, ikke sant? Og på en måte blottlegge det du ikke kan. Det er jo ikke noe moro det, i utgangspunktet, ikke sant? Så jeg skjønner jo det. Og de hadde jo ikke vært vant til å tenke at de kunne ha noen som kunne være der for dem. [...] Før de kom så langt at de søkte, måtte de påvirkes litt og pushes litt på for at de skulle søke. Det forundra meg kanskje litt. Jeg tenkte at det kanskje ville være litt som å hive et bein inn i en kenne, ikke sant? Gratis mentor i ett år! [ler] Men det var det altså ikke.

Til tross for at gratis mentor i et år høres ut som et tilsynelatende forlokkende tilbud, var det altså nødvendig å gi målgruppa mer informasjon for at de skulle søke. Flere har også blitt rekruttert via henvendelser fra tidligere deltakere. Med hensyn til rekruttering av mentorer ser det for øvrig ut til at Rotary har spilt en betydelig rolle som rekrutteringsarena.

Kriteriene for deltakelse, som er beskrevet i kapittel 2.3, ligger til grunn for rekrutteringen enten den skjer som følge av utlysning eller som følge av direkte rekruttering. Personene i prosjektledelsen er tydelige på at det bør være en viss terskel for å få være med når det gjelder både kulturbedrifter og seniorer. I rekrutteringsarbeidet ser prosjektledelsen etter kulturbedrifter som er «veiledbare». I dette ligger det en forventning om at de må makte å stille seg åpne for innspillene fra mentor:

Og det er helt klart en kjempeviktig del av dette her. Man må ville endring. Man må ville utvikle seg og gå inn i det 100 % i en sånn prosess.

Prosjektledelsen har sett eksempler på bedrifter som ikke har vært tilstrekkelig åpne i mentorrelasjonen. I slike tilfeller blir det vanskelig å oppnå resultater, og det blir for tungt å være mentor.

Mentorene i prosjektet har alle bakgrunn fra næringslivet på en eller annen måte, men utover det har de ulike erfaringer. De har også ulik grad av erfaring fra å være mentor eller veileder for andre. Noen har hatt veiledningsrollen som en viktig del av jobben sin. Andre har aldri hatt en slik funksjon. Mange har vært ledere, og det gjør at de gjerne har hatt det som en del av jobben

sin å veilede yngre og mindre erfarne kolleger. Uansett, mentorene har ulike tilnærminger til det å være mentor, og de har løst oppgaven på ulike måter.

Prosjektledelsen har erfart at det er viktig å gi mentorene litt opplæring. Mange av mentorene er usikre på sin egen rolle, og de stiller ofte spørsmål om hvordan de skal forholde seg til mentorrollen. Prosjektledelsen ønsker seg likevel heller mentorer som er usikre enn mentorer som opptrer som om de har fasiten på alt. De usikre mentorene er, i følge en informant i prosjektledelsen, de beste mentorene, fordi de er lydhøre og ydmyke. De mentorene som har vært med i prosjektet en stund, har for øvrig lært underveis og har utviklet seg til trygge og gode mentorer.

I utgangspunktet var tanken at samarbeidsavtalene som mentor og mentee underskriver med hverandre og med prosjektledelsen skulle ha en varighet på ca. ett år. Etter fire mentorrunder har prosjektledelsen erfart at hver mentorrelasjon er forskjellig og at deltakerbedriftene har ulike behov. I dag legger prosjektledelsen opp til en større fleksibilitet når det gjelder hvor lenge en mentorrelasjon skal opprettholdes. Gjennom samtalene med deltakerne har vi fått det samme inntrykket av at behovene er ulike. Noen mentorforhold kommer først ordentlig i gang etter ett år, og da er det gjerne behov for et halvt år til for å nå konkrete resultater. I andre tilfeller er kulturbedriftens bestilling såpass konkret og enkel, at prosessen er ferdig allerede etter et halvt år.

3.5 Mentorroller: veileder, døråpner eller agent?

I kapittel 2.5 omtalte vi ulike roller en mentor kan ta overfor sin mentee; tilrettelegger, rollemo-
dell, historieforteller, sparringspartner, rådgiver, kunnskapsdeler, kritiker, nettverker og døråpner.

I samtalene med deltakerne har det blitt tydelig at mentorene har fylt sin rolle på ulike måter. Flere mentorer har hovedsakelig vært en sparringspartner som har lyttet til kulturbedriftens utfordringer og kommet med konstruktiv tilbakemelding på bakgrunn av sin egen næringslivsbakgrunn. Bedriftene i disse tilfellene har gjerne hatt behov for hjelp på det bedriftsøkonomiske området; regnskap, struktur, spissing av forretningside, målgruppetenkning m.m. Og mentorenes styrker i disse tilfellene har gjerne vært innenfor disse områdene. Noen mentorer har brakt med seg erfaringer fra spesifikke verktøy og metoder kjent fra bedriftsøkonomi, markedsføring eller prosjektledelse. Atter andre mentorer har hovedsakelig fokusert på kritikerrollen. Det har for eksempel vært tilfelle for bedrifter som har etterlyst en mentor som kunne fungere som en kritisk leser.

Noen mentorer har fokusert på deres potensielle rolle som døråpner og hjelper i nettverksbygging. Enkelte har gått svært langt i å være døråpner for sin bedrift, til glede og nytte for kulturbedriften. I ett tilfelle hadde den aktuelle kulturbedriften et spesifikt behov for hjelp til å knytte kontakter i Grenlandsdistriktet. Bedriften ble matchet med en mentor som hadde et stort og relevant nettverk. Mentoren hadde stor tro på bedriften, og introduserte vedkommende for mange nye kontakter og potensielle kunder. Mentoren forteller:

Det var det første jeg grep fatt i. Og da kunne jo jeg benytte meg av det nettverket som jeg hadde opparbeidet meg over så lang tid. Jeg kjenner jo alle disse menneskene. Og det var egentlig veldig behagelig å kunne løfte på telefonen eller sende en sms til de jeg kjente, og si at nå har vi fått i Grenland et menneske med stor kompetanse på [...]. Og det var det mange som tente på. I hvertfall var det alltid åpent for møter slik at [navnet på bedriftseieren] kunne presentere sin bedrift. Og det er jo det første skrittet, du må få komme innenfor for å vise hva du driver med.

At mentor hadde stor tro både på kulturbedriften og forretningsidéen, var avgjørende for at han lot kulturbedriften få tilgang til nettverket sitt. Han kunne aldri tenke seg å gjøre det samme for en bedrift han ikke kunne stå inne for på samme måte.

Prosjektledelsen har vært tydelig på at kulturbedriftene ikke kan forvente at mentor skal trekke inn sitt eget nettverk i mentoringen, men enkelte mentorer har likevel hatt lyst og anledning til det. Flere av informantene har uttrykt skepsis til en slik mentorrolle. En av kulturbedriftene uttrykte seg slik:

Det inntrykket jeg har, da, er at de som har fått mest ut av det, det er der mentoren har gått lenger enn han egentlig skal. I forhold til det å engasjere seg. For de skal jo egentlig bare snakke med deg, gi deg noen tips og ha disse møtene, men noen går jo lenger og blir mer eller mindre en agent for dem. Og de har hatt stor nytte av det, har jeg inntrykk av. Men det var ikke det man skulle. Og det er veldig ofte... det er vel de eksemplene som har blitt trukket fram, også, av mentorordningen som reklamecase. Og det synes jeg er litt uheldig, for det setter feil press på mentorene. For det er ikke det som skal være forventet av dem. Og det er ikke alle som kan det. At de bruker sitt nettverk. Og selger inn. Og tar med seg produkter rundt omkring og viser og... Og det er veldig fint, på mange måter, men man skal være veldig bevisst på om det er det man skal gjøre eller ikke. Jeg har ikke noe bredt grunnlag for å si at dette er generelt, men det er iallfall det inntrykket jeg sitter igjen med. [...] Og hvis de skal være mentor en gang til etterpå, skal de ta samme runden med nestemann, da, eller? Hvordan blir det?

De kulturbedriftene som har hatt behov for å knytte nye kontakter, og som har hatt en mentor som har hatt anledning til å hjelpe dem med det, har for øvrig forstått at det ikke er en selvfølge å ha en mentor som bruker nettverket sitt for dem på denne måten.

Det finnes også eksempler på at mentor har gått for langt og operert på egenhånd og på vegne av bedriften i oppsøkende kontakt med potensielle kunder, noe som til dels var skadelig for bedriften og på tvers av bedriftens ønske. Her er prosjektledelsen klinkende klar: mentor skal aldri opptre som agent på vegne av bedriften, ei heller konsulent som utfører oppgaver for bedriften, for det er alltid bedriften som skal være den utøvende parten. Å framsnakke bedriften og å hjelpe bedriften til å knekke koden i nettverksbygging har imidlertid mentor full anledning til å gjøre dersom han eller hun har et relevant nettverk og kjenner seg i stand til det. Det er flere bedrifter som har fått god hjelp på denne måten.

Det er de færreste mentorer som har ønsket eller har hatt anledning til å ta rollen som døråpner. Ikke alle mentorer har hatt et relevant nettverk å trekke inn, og kanskje har det heller ikke vært etterspurt av bedriftene. En av mentorene påpeker også at nettverk kan gå ut på dato:

Det er jo noe av det som er viktigst, å stikke fingeren i jorda når du blir ordentlig senior. For nettverket begynner jo søren meg å bli gammelt. Så når jeg sitter med, jeg har jo hjemmekontor nå, da, og sitter og blar i de visittkorta som ikke er sortert, og det er jo mange av de som er ute av sirkulasjon.

Prosjektgruppa er tydelige på at de forsøker å bygge opp en pool av mentorer med ulike kompetanser som dermed kan dekke mange ulike bedriftsbehov. Én mentorrolle er ikke nødvendigvis riktige enn en annen. Det kommer an på bedriftens situasjon og behov.

3.6 Prosjektledelse og organisering

For å skape den gode matchen mellom mentorer og bedrifter er man avhengig av en prosjektorganisering og en prosjektledelse med klart definerte mål og strategier for arbeidet. Modellen og arbeidsmetodikken som her ligger til grunn har som forutsetning at noen bruker tid, tar initiativer, driver prosjektet framover og holder kontinuerlig tak i deltakerne og aktivitetene.

I dette tilfellet får prosjektledelsen svært gode skussmål for sin innsats fra de deltakende bedriftene og mentorene. Vi vurderer også arbeidsfordelingen mellom de tre i prosjektledelsen som relevant og bra, der spisskompetanse på ulike felt utnyttes til det fulle. I våre data er det ulik mening om hyppighet og innhold på prosjektets nettverksmøter og fellesaktiviteter. Vi ser at variasjonene i disse vurderingene har sammenheng med bedriftenes ulike situasjoner og behov, og ikke minst med hvor god relasjonen mellom den aktuelle bedriften og mentoren er.

Prosjektledelsen bør både ha en *samlende* og en *lærende* funksjon: Den samlende funksjonen sikrer framdrift i prosjektet og sørger for kontinuitet og kontakt mellom deltakerne. Den lærende funksjonen kommer til uttrykk gjennom kjennskap til og forståelse for kulturbedriftenes og seniorenes situasjon og behov, og evnen til å gjøre prosjektets aktiviteter og innhold relevant og utviklende for deltakerne. Prosjektledelsen må også ha et bevisst forhold til å innføre mentorene i ulike veiledningsroller og metoder. De som leder prosjektet må videre ha adekvate rutiner, tiltak og måter å agere på når problemer oppstår, for eksempel i en mentor-mentee-relasjon. Videre må de være åpne for tilbakemeldinger og tilpasninger underveis. Alle disse momentene mener vi er på plass hos prosjektledelsen som er vurdert i dette tilfellet.

I Porsgrunn har prosjektledelsen bestått av de samme personene som har utviklet ordningen til det den er i dag. Dette er mennesker som brenner for saken; både for kulturnæringenes vilkår, for de ressursene som finnes i byens aktive pensjonister og for frivillighet som sådan. Et sterkt engasjement blant initiativtakerne lå også til grunn for selve etableringen av Seniorressursen og senere mentorordningen. En representant fra prosjektledelsen forteller:

Akkurat da var jeg litt oppbrakt, for da var det så mye i avisa om denne «eldre-tsunamien». Jeg var ganske forbanna. Så jeg har begynt møter oppe på fylket og overalt og sagt: «Jeg skal ha meg frabedt å bli omtalt som en tsunami! Jeg er en ressurs!» [ler] Det kjenner de meg på. Og når jeg har hatt foredrag om dette, har jeg sagt det.

At nøkkelpersonene har et så dyptgående engasjement for ordningen, og selv har fått det i stand og dratt lasset hele veien, preger hvordan ordningen framstår og oppleves av deltakerne.

I Grenland har prosjektledelsen vært tilknyttet Porsgrunn kommunes kulturavdeling. Dette har fungert svært bra. Vårt inntrykk er at prosjektet har vært godt forankret i kulturavdelingens ledelse og i kommunens øverste politiske ledelse. Om prosjektledelsen springer ut fra kommunens kulturavdeling, næringsavdeling eller om den er lagt til et næringssselskap eller et etablererkontor, er likevel ikke det som avgjør kvaliteten på arbeidet. Vesentlig er det at prosjektgruppa er sammensatt av ildsjeler med relevant kompetanse og lokalt nettverk. Prosjektledelsen i Grenland har nettopp dette. Til sammen har de tre personene bred kompetanse på kulturnæring, veiledning og prosjektorganisering. De har også store nettverk innenfor lokal kulturnæring og det øvrige næringslivet i regionen. Som kulturretater flest har de også svært god nytte av sin kompetanse på hvordan man mobiliserer folk til frivillig arbeid:

For det er noe med det å skulle engasjere frivillige. [...] Og hvordan får du det til på en måte... for det er jo hele cluet her. Hvis ikke vi får tak i gode mentorer, så detter jo alt sammen. Og

det er jo det som er noe av tanken; hvordan kan vi få det til? Det kunne gjerne være [lagt til] næring. Like gjerne det, for så vidt. Men da er det viktig å ha med seg den ballasten og tenkingen, i forhold til hvordan jobbe opp mot frivillighet. For frivillighet dør av tvang, som du vet.

Da ordningen skulle utvides til også å omfatte kulturbedrifter og mentorer i Skien, fikk to personer i Skien kommune et særskilt ansvar for å følge opp ordningen der. Da disse to gikk over i andre funksjoner midt i perioden, stod deltakerne i Skien plutselig uten administrativ oppfølging. Dette har hatt flere uheldige konsekvenser for deltakerne, for eksempel har det ikke blitt arrangert nettverkssamlinger. Erfaringen fra Skien viser at det er helt avgjørende med en administrativ ressurs som holder tak i prosjektet og følger opp deltakerne.

4. Konklusjoner og forslag til videre kunnskapsutvikling

Ordningen *Mentorer for kulturbedrifter* er etter vår vurdering et originalt løsningsforslag på konkrete strukturelle utfordringer i det norske samfunnet i dag. Mentorordningen berører to sektorer og to politikkområder; kulturnæring og frivillig seniorarbeid. Tiltaket er på den ene siden et eksempel på hvordan det offentlige kan arbeide konkret med å utvikle lokalt kulturbasert næringsliv. På den andre siden representerer tiltaket et konkret eksempel på hvordan det offentlige kan organisere frivillighetsarbeid på en måte som både skaper mening for de som engasjerer seg, og som også bidrar til å ta i bruk hittil uutnyttede ressurser blant seniorer og pensjonister.

4.1 Konklusjoner

Det er overveiende positive erfaringer og vurderinger av tiltaket som kommer til syne i vårt datamateriale. Hovedkonklusjonen vår er derfor at ordningen *Mentorer for kulturbedrifter* i stor grad kan beskrives som et målrettet og vellykket prosjekt, som har hatt stor nytteverdi for mange av de deltagende bedriftene og mentorene.

Når det gjelder generelle positive resultater vil vi peke på følgende:

Kulturbedriftene har i stor grad erfart deltakelsen som nyttig. Flere av kulturbedriftene opplever at deltakelsen i prosjektet har hjulpet dem til å videreutvikle bedriften, spisse forretningsidéen, strukturere virksomheten på en bedre måte eller bruke ressursene mer effektivt. Noen kan også vise til helt konkrete oppdrag, prosjekter eller samarbeid som har oppstått som direkte eller indirekte følge av deltakelsen. De har også fått anledning til å utvide sine nettverk, og har erfart gleden og nytten ved kollegiale fellesskap og erfaringsdeling.

Mentorene har jevnt over også erfart deltakelsen i prosjektet som verdifull. De har fått gleden av å erfare at deres egen erfaring, kompetanse og ressurser fortsatt kan brukes til noe, og at de er i en posisjon hvor de kan bidra til at andre kan utvikle seg og blomstre – de har kjent lukten av sagmugg. I tillegg har de fått en anledning til å aktualisere og videreutvikle eksisterende kompetanse, og de har lært mye om bransjer de hadde liten eller ingen kunnskap om fra før. Videre har de selv også frisket opp gamle nettverk og utvidet dem ytterligere, de har fått en arena hvor de har kunnet gjenoppta og dyrke tidligere sosiale relasjoner og møte andre aktive seniorer.

I noen tilfeller har prosjektledelsen gjort en optimal matching mellom mentor og mentee. I andre tilfeller har mentorrelasjonen vært noe mindre vellykket. I vårt materiale ser vi at selv i de tilfeller hvor mentoringen har vært mindre vellykket, har deltakelsen i ordningen likevel hatt verdi. Grunnen til det er at ordningen også tilbyr andre viktige aktiviteter og møtearenaer som støtter opp om mentoringen; nettverkssamlinger og mentorkafé.

I tråd med våre data og erfaringene som har kommet fram i vurderingene av mentorordningen er det flere grunner til at prosjektet har vært vellykket. Viktige suksessfaktorer for at et prosjekt som dette skal lykkes er:

- En kompetent prosjektledelse med et sterkt og smittende engasjement og med god kjennskap til lokal kulturnæring, øvrig næringsliv og seniorbefolkningen.
- Vellykket matching som ivaretar behov og ønsker hos både kulturbedriftene og mentorene.
- Interesserte deltakere som kjenner forpliktelse for hverandre og for å delta på de møtepunkter som organiseres.
- God og vedvarende veiledning av mentorene, slik at de kjenner seg støttet og trygge i rollen og ønsker å fortsette.
- Vektlegging av at det skal være lystbetont å gjøre en innsats som mentor.
- Avklarte forventninger hos menteeene til hva mentor kan og skal være.
- Gode rutiner for oppfølging og evt. hjelp til konfliktløsning.
- Balansert ledelse av nettverkssamlinger for mentorer og for menteeer.
- Fleksibilitet med hensyn til varighet på mentorperioden.
- Sosiale møtepunkter (julebord og sommeravslutning) for alle deltakere og symbolske kompensasjoner (vinflaske til jul, fribilletter til lokale kulturbegivenheter) til mentorene.

De fleste av punktene over har blitt godt ivare tatt i mentorordningen slik den har vært organisert og gjennomført i Porsgrunn og Grenland. Et prosjekt som dette er imidlertid krevende å drive, og det kan oppstå utfordringer. Basert på vår analyse vil vi trekke fram noen fallgruver og dilemmaer som et prosjekt som dette kan møte:

- Ordningen er sårbar, fordi så mye står og faller på prosjektledelsens kompetanse, engasjement og evne til oppfølging.
- Dersom rekrutteringen av seniorer eller kulturbedrifter svikter, faller grunnlaget for ordningen bort.
- Kulturbedriftene kan erfare at næringslivsledernes verktøy, modeller og tankemåter ikke er direkte overførbare til deres sektor og småskalastørrelse.
- Hvor lenge er seniorkunnskapen relevant og aktuell for dagens kulturbedrifter, og når går gamle nettverk ut på dato?

En del av vårt oppdrag har også vært å komme med innspill til hvordan mentormodellen kan videreutvikles til å bli enda bedre tilpasset til målgruppene og deltakernes behov og forventninger i tida framover. I tråd med erfaringene som har kommet fram i rapporten, vil vi peke på noen forslag til videreutvikling:

- Både mentorer og kulturbedrifter har etterlyst at prosjektledelsen i enda større grad enn i dag bringer inn innledere og foredragsholdere som representerer kulturnæringene eller deres kunder og bestillere. Kulturbedriftene ønsker spesielt mer informasjon fra den siste gruppen, altså kunder og bestillere, for å skaffe seg mer oversikt over hva som skal til for å få oppdrag eller salg. Mentorene ønsker seg generelt mer innsikt i hva det vil si å drive kulturbedrift, og hvilke utfordringer de står overfor.
- Kulturbedriftene etterlyser mer kontakt med hele batteriet av mentorer. Dette gjelder særlig de kulturbedriftene som ikke har hatt full match med sin mentor. Dette er naturligvis et ansvar som langt på vei hviler på kulturbedriftene. Prosjektledelsen har for øvrig allerede prøvd ut å gjøre deler av nettverkssamlingene, nærmere bestemt læringsøkta, felles for mentorer og menteeer. Vi vurderer dette som en interessant måte å videreutvikle denne møtearenaen på, såfremt mentorer og menteeer fortsatt kan drive erfaringsutveksling uten at den andre parten er til stede.
- Et siste tema som bør diskuteres er hvordan en eventuell oppfølging av tidligere deltakere bør foregå. Dette gjelder særlig kulturbedriftene som har avsluttet det 1-årige mentorfor-

holdet, men som kanskje fortsatt har behov for støtte og veiledning. Hvorvidt tidligere deltakere skal følges opp i etterkant, og på hvilken måte en slik oppfølging eventuelt skal foregå (forlenge mentorforholdet, arrangere egne samlinger og møtepunkter for tidligere deltakere?) er først og fremst et ressurs spørsmål. Dette vil kreve mer ressurser enn det som er avsatt til ordningen i dag.

Et siste moment vi vil berøre i konklusjonskapittelet er overføring til andre kommuner, byer og regioner:

- Ved etablering av Porsgrunnsmodellen i andre kommuner og regioner, er det aller viktigst og helt avgjørende å få på plass en operativ prosjektledelse med relevant kompetanse, god lokalkunnskap og smittende entusiasme for saken.
- Forankringen av et prosjekt som dette kan tenkes på flere måter: Det kan for eksempel være aktuelt å organisere det med utgangspunkt i en kommunal kulturavdeling, næringsavdeling eller i et regionalt nærings selskap. Uavhengig av institusjonell lokalisering av prosjektorganiserings er det imidlertid avgjørende at det stilles tilstrekkelig med ressurser til rådighet for å drive prosjektet.
- Når det gjelder målgruppen for mentorprosjektet, kulturbedriftene, har man i Porsgrunn lagt en vid definisjon av kulturnæringsbegrepet til grunn. Denne avgrensningen kan imidlertid tilpasses til lokale forhold i den kommen eller regionen det gjelder. Her kan man både tenke seg en smalere definisjon enn hva som har vært tilfelle i Grenland, eller en utvidelse, gjennom for eksempel å trekke inn kulturbaserte reiselivsbedrifter eller lignende inn i ordningen.
- I Grenland har naturlig nok mange av mentorene bakgrunn fra industrien. Andre steder vil seniorbefolkningen ha andre typer bakgrunner. Det er ingenting i veien for at seniorer med bakgrunn fra handel- og servicenæringen eller andre bransjer kan fungere som gode mentorer. Vel så viktig som bransjebakgrunn er det at det finnes erfaring blant mentorene på det å drive bedrift, spesielt enkeltpersonforetak eller småbedrifter.

Se også kapittel 5 for mer om Porsgrunnsmodellens suksessfaktorer og overføringsverdi.

4.2 Forslag til videre kunnskapsutvikling

Mentorprosjektet slik det er beskrevet i denne rapporten kan forstås som et konkret tiltak som søker å svare på noen av de gjeldene politiske mål og planer for kulturnæring, frivillighet og seniorarbeid. På et overordnet nivå kan Mentorordningen i Porsgrunn ses på som et prosjekt som bidrar med interessante forslag til å løse noen av de samfunnsmessige utfordringene i disse feltene.

Vårt forskningsarbeid om Mentorordningen i Grenland er finansiert av Oslofjordfondet. På bakgrunn av funnene og erfaringene som er presentert i denne rapporten, mener vi at prosjektet særlig kan forstås i relasjon til Oslofjordfondets mål om å initiere kunnskapsarbeid som kan bidra til innovasjon i offentlig sektor. Vi oppfatter Mentorprosjektet som et innovativt prosjekt, både når det gjelder innhold og organisering. Det er et prosjekt hvor samspillet mellom offentlig sektor, lokalt næringsliv og frivillighetsarbeid forstås og utnyttes på en god måte, noe som bør være et eksempel til etterfølgelse også for andre kommuner og regioner.

Vårt bidrag er imidlertid bare en første analyse av en ordning som har foregått over en relativt kort tidsperiode. Slik vi ser det vil det være interessant fortsatt å følge mentorordningen og tilsva-

rende ordninger videre, for å dokumentere hvilke langsiktige effekter slike tiltak har, både for kulturnæringene og for de frivillige seniorenene.

I forlengelsen av vårt arbeid er det mulig å identifisere flere potensielle tema for videre forskning og kunnskapsutvikling på feltet:

- Når det gjelder mentorprosjektet i Porsgrunn og Grenland spesielt, er det behov for å følge prosjektet over lenger tid enn hva vi har gjort her. Dette gjelder både for å innhente mer kunnskap om de langsiktige effektene av tiltaket, men også for å vurdere hvordan eventuelle endringer og videreutviklinger av prosjektmodellen fungerer i praksis.
- Det er også behov for kunnskap om hva som skjer når/hvis Porsgrunnsmodellen overføres til andre regioner og kommuner. Da er det særlig interessant å vurdere hvordan prosjektmodellen og arbeidsmetodikken står seg i møte med regioner/steder med en annen næringsstruktur og andre utfordringer i den lokale kulturnæringen enn hva som har vært tilfelle i Grenlandskommunene.
- Det bør gjøres komparative studier av mentorordningen og andre prosjekter og tiltak rettet mot kulturnæringer og kulturbedrifter. Her kan man tenke seg komparasjon etter flere parametere, for eksempel sammenligne dette prosjektet med andre kulturnæringsprosjekter i offentlig regi, sammenligne med andre tilgjengelige mentorordninger (offentlige, private, betalte, ubetalte). Endelig kan man sammenligne mentormodellens nettverksaktiviteter med andre måter å etablere og drive nettverksarbeid i kulturnæringene på.
- Som skissert innledningsvis, innebærer Porsgrunnsmodellen også organisering og drifting av frivillighetsarbeid og frivillige. Også her er det udekkede kunnskapsbehov: Det er blant annet behov for mer kunnskap om hva frivillighetsaktiviteter av denne typen innebærer for de frivillige selv, og om hvordan samspillet mellom offentlig sektor og frivillighet arter seg i prosjekter organisert på den måten som det har blitt gjort her.
- Endelig er mentorprosjektet i Porsgrunn et eksempel på konkret arbeid med å aktivisere ressurssterke seniorer og pensjonister som fortjener ytterligere forskningsmessig oppmerksomhet. Dette for å dokumentere hvordan erfaringer fra ordninger som denne kan brukes til å utnytte ressursene som finnes blant den stadig økende andelen seniorer og eldre i befolkningen.

5. Porsgrunnsmodellen – en håndbok

Mentor for kulturbedrifter er utviklet av personer i Grenland for kulturbedrifter og seniorer i Grenland. Ordningen har vokst ut av et lokalt engasjement, og er tilpasset lokale forhold. Grenlands sterke industrikultur preger fortsatt næringslivet i regionen. Kulturnæringen springer også ut av lokale forhold som nødvendigvis er annerledes enn i andre regioner. Det viktigste er ikke om deltakerbedriftene passer inn i en smal definisjon av kulturnæringsbegrepet, men at de er i en situasjon som gjør at de fyller deltakerkriteriene, og at de dermed kan nyttiggjøre seg deltakelsen.

I dette kapittelet søker vi å beskrive en modell for hvordan mentorordningen mer allment kan etableres og fungere også i andre kommuner eller regioner. Med utgangspunkt i ordningen slik den er utviklet og drives i Porsgrunn/Grenland, beskriver vi her det vi vurderer som en hensiktsmessig oppskrift på mentorordningen. Vårt håp er at kapittelet kan fungere som en håndbok for politikere, offentlig ansatte, frivillige eller andre ressurspersoner som ønsker å etablere en lignende tjeneste.

Prosjektledelse og forankring

Prosjektgruppa bør omfatte personer som har kunnskap om hva det vil si å drive en kulturbedrift generelt, og som har god kjennskap til lokal kulturnæring så vel som det øvrige næringslivet i byen. Videre bør en ha erfaring med å arbeide med seniorer, og det vil være en stor fordel om en eller flere i gruppa har kunnskap om mobilisering av frivillige. Minst én person i prosjektgruppa bør ha kompetanse på veiledning, og bør kunne inngå som mentor for mentorene. Som i alle prosjekter som involverer mange ulike aktører og interesser, er det også en fordel å ha prosjektlederkompetanse på plass, gjerne en prosjektleder med erfaring fra offentlig sektor.

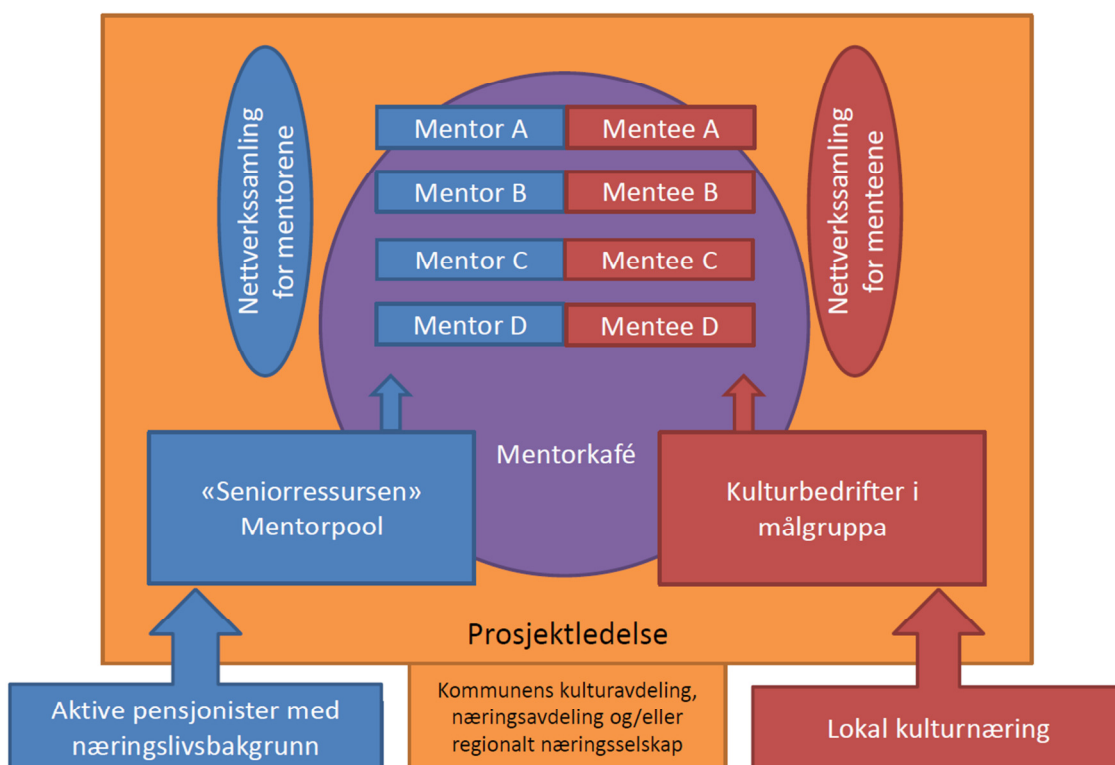
Prosjektledelsen bør ha

- kompetanse på kulturnæring
- kompetanse på veiledning
- kjennskap til lokalt næringsliv og seniorer
- erfaring med mobilisering av frivillige
- prosjektlederkompetanse
- entusiasme

Like viktig som en sammensatt kompetanse, er det at prosjektgruppa har stor kontaktflate mot målgruppene, som kan benyttes i jobben med å rekruttere mentorer og kulturbedrifter. Sist, men ikke minst, er det avgjørende at menneskene som skal arbeide med ordningen har tid og lyst til å gjøre en innsats for kulturnæring og seniorer, og at de sammen med deltakerne er gode ambassadører for ordningen utad.

At tiltaket er godt forankret i kommunens politiske og administrative ledelse kan være avgjørende for at ressurspersonene i prosjektledelsen skal få det økonomiske og tidsmessige armslaget som skal til for å gjøre en god jobb over tid. Dette er ikke et tiltak som driver seg selv. Selv om mentorene er ubetalte, må det settes av tilstrekkelig ressurser til prosjektledelse.

Om prosjektledelsen legges til kulturavdeling, næringsavdeling eller andre ansvarsområder vil neppe være det avgjørende. Det viktigste er at relevant kompetanse er på plass.



Figur 6: Porsgrunnsmodellen visuelt fremstilt.

Målgrupper

Passer for kulturbedrifter som

- driver næringsvirksomhet i en eller annen grad
- er ferdig med tidlig oppstartsfase
- har et behov og en bestilling
- har et ønske om endring
- vil prioritere å sette av tid

En mentorordning etter Porsgrunnsmodellen passer ikke for alle kulturbedrifter. Virksomheter som ikke har et kommersielt formål, det vil si som er mer hobby enn levebrød, og der det heller ikke finnes et ønske om å utvikle den til levebrød, bør falle utenom en ordning av denne typen. Erfaringene fra Grenland tilsier videre at den ideelle mentee er en kultur-

bedrift som ikke er helt nystartet, og som har kjent litt på virksomhetens utfordringer og dilemmaer. De fleste kommuner eller regioner har en etablerertjeneste som tilbyr gratis starthjelp til gründere. Her kan man kostnadsfritt få hjelp til de grunnleggende prosedyrene som alle bedrifter må få på plass i begynnelsen, slik som rutiner omkring foretaksregistrering og økonomi. Det varierer hvor omfangsrik denne subsidierte gründerhjelpen er, men vanligvis er det en begrensning på hvor mange rådgivningstimer en bedrift kan få. I den andre enden av skalaen finnes kommersielle mentortjenester som bedrifter med betalingsevne kan benytte seg av. Porsgrunnsmodellen befinner seg et sted mellom disse to ytterpunktene, og passer godt for kulturbedrifter som er ferdig med den tidlige oppstartsfasen, og som enten trenger en dytt for å komme ordentlig i gang, eller som gjerne har behov for en vridning eller en spissing av forretningsidé eller markedsstrategi. I tillegg er det vesentlig at de klarer å formulere et behov og en bestilling, at de vil prioritere å sette av tid til deltakelsen og at de ønsker å skape en positiv endring.

Passer for seniorer som

- er aktive pensjonister
- har relevant næringslivserfaring
- har forståelse for kulturnæring, eller i det minste interesse for kunst og kultur
- ønsker å gjøre en frivillig innsats for yngre gründere
- vil prioritere å sette av tid

Porsgrunnsmodellen passer heller ikke for alle pensjonister. Pensjonister uten relevant næringslivserfaring er ikke i målgruppa. Den ideelle mentor er en pensjonist som selv har drevet bedrift, gjerne enkeltpersonsforetak, eller som har annen erfaring fra næringslivet. Mentoren må gjerne ha forståelse for hva det vil si å drive bedrift på kunst- og kulturfeltet,

i det minste bør vedkommende ha tro på at det er mulig å få det til og at det har en verdi, samt en interesse for kunst og kultur generelt. Videre bør han eller hun være aktiv og interessert i å gjøre en innsats for yngre bedriftsledere. På samme måte som menteene må mentor også ha tid og lyst til å prioritere deltakelsen.

Rekruttering og mobilisering

For å gi en mentorordning en god start vil det være hensiktsmessig å håndplukke de første deltakerne og gi dem en form for pilot-status. Interesserte og engasjerte mentorer vil kunne fungere som gode ambassadører for ordningen ut mot seniorbefolkningen i regionen, og vil kunne gjøre det lettere å skaffe flere mentorer i neste omgang. Tilsvarende gjelder for kulturbedriftene. Hvis de første kulturbedriftene som er deltakere i tjenesten er bedrifter som har et konkret behov for veiledning og som ønsker å benytte ordningen til en positiv endring, vil de med sin deltakelse kunne gi ordningen en positiv identitet.

Dersom terskelen for å delta – både som mentor og som mentee – oppleves for høy, er det viktig at prosjektgruppa har ressurspersoner som kan arbeide spesifikt med mobilisering av seniorer og kulturbedrifter. Samarbeid med Rotary, pensjonistforeninger, alumniforeninger og det som finnes av lokale næringslivssammenslutninger kan også være en god strategi for å rekruttere seniorer.

Videre opptak av mentorer og menteeer bør skje i henhold til formelle kriterier og en åpen prosess, slik at alle søkere stiller likt og vet hva som kreves. Vi anbefaler at kulturbedriftene innvilges opptak på bakgrunn av en skriftlig søknad. Søknaden bør inneholde en kort presentasjon av bedriften og forretningsidéen, hvilke utfordringer virksomheten står overfor, samt en tydelig bestilling til en potensiell mentor. I søknaden bør det også komme fram i hvilken grad søkeren kan leve av inntekten fra bedriften sin, eller – dersom vedkommende ikke kan leve av den – i hvilken grad søkeren har en plan om å kunne leve av den i framtida. Prosjektledelsen vil videre kunne vurdere søknadene opp mot de kriteriene som er fastsatt, slik at kun de søkerne som oppfyller kriteriene går videre til matchingsprosess og et første møte med mentorpanelet.

Matching

Erfaringene fra Grenland viser at en vesentlig suksessfaktor i mentorordningen er at prosjektledelsen legger stor vekt på å finne riktig mentor til hver enkelt bedrift. Koblingsmøtet i Porsgrunnsmodellen er en effektiv måte å gjøre mentorpanelet kjent med alle kulturbedriftene på. På koblingsmøtet får kulturbedriftene komme inn én om gangen for en fem minutters presentasjon. Presentasjonen er mentorenes første møte med kulturbedriftene, så sant de ikke kjenner til dem fra før. Kulturbedriftene må i løpet av disse fem minuttene klare å skape et godt førsteinntrykk av seg selv og sin egen bedrift, slik at seniorene kan danne seg et godt nok grunnlag for å kunne beslutte om de har lyst og anledning til å bidra som mentorer. En klar formulering av forretningsidé og en tydelig bestilling er sentrale elementer i en slik presentasjon. Å skulle skape et godt førsteinntrykk i løpet av fem minutter er en situasjon som kan kjennes stressende for kulturbedriften, men samti-

dig er situasjonen slett ikke så fjernt fra hvordan markedsføring og innsalg kan fungere. Vår vurdering er at det er vesentlig at prosjektledelsen bruker tid i forkant av koblingsmøtet på å drille bedriftene i hvordan en slik presentasjon kan bli best mulig, og at de tilrettelegger for at bedriftene kan få øvelse i dette på forhånd.

Partenes forpliktelser

I Porsgrunnsmodellen er det gratis å være mentee, og mentorene stiller opp på frivillig basis uten betaling. En gratis og frivillig ordning er imidlertid avhengig av kontinuitet og forpliktelse for å fungere. Vi vurderer det som hensiktsmessig at alle deltakere underskriver en avtale der de forplikter seg til å møte på flest mulig av de samlinger og arrangementer som arrangeres underveis i mentorperioden. Nettverkssamlingene bør være obligatoriske, og møtedatoer og agenda bør være utarbeidet allerede ved avtaleunderskrivelse.

I tillegg er det hensiktsmessig at mentor og mentee underskriver en kontrakt som regulerer mentorrelasjonen, og der det framkommer hva som forventes av de to partene.

Til sist er det nødvendig at alle parter underskriver taushetserklæring.

Mentorroller

Hva slags rolle mentor skal ta overfor sin mentee avhenger av mentors erfaring og kompetanse og av hvilken hjelp mentee har behov for. I prinsippet finnes det flere ulike tilnærminger til mentoroppgaven.

Mentorer som har begrenset innsikt kulturbedriftens bransje og markedsutfordringer eller som har liten erfaring som mentor, vil nesten uansett kunne gjøre en god jobb som lytte- og samtalepartner eller *sparringspartner*. Som utenforstående og nøytral og med et friskt blikk kan vedkommende dessuten fungere som *kritiker* og stille de spørsmålene som «menigheten» glemmer å stille. Videre kan mentor være *historieforteller* og *rollemodell* som gjennom å dele sine egne erfaringer kan gi kulturbedriften nye perspektiver.

Mentor kan ta rollen som

- Sparringspartner
- Kritiker
- Historieforteller
- Rollemodell
- Rådgiver
- Kunnskapsdeler
- Nettverkshjelper
- Framsnakker
- Døråpner

Mentor bør aldri ta rollen som

- Agent
- Konsulent

Mentorer med noe mer bransjeinnsikt eller med lengre fartstid som mentor og dermed mer erfaring, vil kunne ha bedre forventninger for å ta roller som *rådgiver* eller *kunnskapsdeler*.

Mentorer som selv er gode nettverksbyggere, kan bistå kulturbedriften med å knekke koder i prosessen med å bygge egne nettverk, det vil si være *nettverkshjelper*.

Mentorer som har et nettverk som er relevant for bedriften, kan benytte anledningen til å *framsnakke* bedriften. Han eller hun kan også vurdere å ta rollen som *døråpner*, det vil si formidle kontakt mellom bedriften og aktuelle kontakter. Dette bør han eller hun kun gjøre dersom det føles greit og vedkommende kan stå inne for bedriften.

Mentor bør derimot aldri opptre på vegne av bedriften som en slags *agent*. Det er alltid bedriften selv som bør ta kontakt med potensielle kunder, ikke mentoren. Vi vil også fraråde at mentor glir over i en form for *konsulentrolle*, det vil si at vedkommende tar på seg oppgaver for bedriften.

Å bidra til å avklare forventninger hos begge parter om hva mentor kan og skal være, er en viktig oppgave for prosjektledelsen. Å følge opp de to partene underveis i perioden og bidra til å løse eventuelle misforståelser eller i verste fall konflikter er det også viktig at prosjektledelsen har fokus på.

En mentorperiode med en varighet på ca. ett år kan være et greit utgangspunkt. Etter vår vurdering kan det videre være hensiktsmessig å være fleksibel på når det passer å avrunde avtaleperioden. Dersom partene trenger noen måneder mer for å komme i mål med prosessen, vil det være nyttig å forlenge den, såfremt begge er enige om dette. I noen tilfeller der mentees bestilling er konkret og enkel, vil det være hensiktsmessig å avslutte før tiden.

Uavhengig av mentorperiodens varighet bør prosjektledelsen gjennomføre sluttsamtaler med alle deltakerne for å evaluere, lære og forbedre, men også for å bidra til å lukke de prosessene som deltakerne gjennom mentorperioden har åpnet og arbeidet seg gjennom. Det er grunn til å anta at det vil kunne ha en verdi for kulturbedriftene å bli fulgt opp jevnlig fra prosjektledelsens side i tiden etter avsluttet mentorperiode for at en skal unngå opplevelsen av å igjen bli overlatt til seg selv med uløste utfordringer. Om slik oppfølging er mulig vil være et ressurs spørsmål.

Nettverkssamlinger

Nettverkssamlinger for mentorene gjennomføres fire ganger i løpet av mentoråret, og like mange samlinger gjennomføres for menteene. Den tredelte modellen med erfaringsdeling, læringsøkt og sosial økt er en god balanse, men bare dersom oppmøtet blant deltakerne er godt. Oppmøte på nettverkssamling bør etter vår vurdering være obligatorisk for deltakerne. Det er også viktig med god møteledelse. Form og hyppighet på nettverkssamlinger kan tilpasses lokale forhold.

Dersom nettverkssamlingene gjennomføres parallelt og på samme sted for både mentorer og menteer, er en mulighet for å redusere ressursbruken. Vår anbefaling vil i denne sammenhengen være å gjøre læringsøkta og eventuelt en sosial økt felles, men å beholde muligheten for menteene til å utveksle erfaringer uten at mentorene er tilstede, og omvendt.

Mentorkafé

Arrangementet mentorkafé arrangert seks ganger i året rammer inn mentorordningen og er en møteplass for deltakerne, tidligere deltakere, potensielle deltakere og andre støttepersoner og interesserte. Form og hyppighet på mentorkaféene kan, som for nettverkssamlingene, tilpasses lokale forhold.

Konseptet er en arena for utstrakt nettverksbygging og -vedlikehold. Gjennom læringsøktene og erfaringsdelingen vil det også være et sted der tidligere deltakere vil kunne få små drypp av kunnskap og perspektiver som kan være akkurat det som er nødvendig for å utvikle seg videre. Å delta på mentorkafé kan også være en måte kulturbedrifter som ofte arbeider mye alene kan kompensere for et manglende kollegialt fellesskap.

I læringsøktene er det aktuelt å hente inn ulike foredragsholdere. Mentorene og ressurspersonene i prosjektledelsen vil i mange tilfeller være aktuelle fagpersoner. Andre aktuelle foredragsholdere vil kunne være personer som representerer kulturbedriftenes kunder eller bestillere, for eksempel gallerier, forlag, musikkprodusenter, innkjøpere m.fl. Disse stemmene vil være interessante for både mentorer og kulturbedrifter.

Oppfølging

Prosjektledelsen bør være parat til å bistå mentorene og deltakerbedriftene dersom det oppstår spørsmål, problemer eller i verste fall konflikter. Hvis mentorforholdet overhodet ikke fungerer, bør man vurdere om det er hensiktsmessig å bytte mentor. Vi vil videre anbefale at prosjektledelsen tar seg tid til en runde med evaluering og sluttsamtaler med alle mentorer og deltakerbedrifter etter endt mentorperiode, for å lære og få tips til forbedring og videreutvikling av ordningen, men også for å bidra til å lukke de prosesser som deltakerne har åpnet og arbeidet seg gjennom i løpet av perioden. Dersom det er tilstrekkelig ressurser i prosjektet, vil det videre kunne være av verdi å følge opp deltakerbedriftene noen måneder etter at deltakelsen er avsluttet.

Porsgrunnsmodellen i stikkordsform

Prosjektledelsen bør ha

- kompetanse på kulturnæring
- kompetanse på veiledning
- kjennskap til lokalt næringsliv og seniorer
- erfaring med mobilisering av frivillige
- prosjektlederkompetanse
- entusiasme

Passer for kulturbedrifter som

- driver næringsvirksomhet i en eller annen grad
- er ferdig med tidlig oppstartsfase
- har et behov og en bestilling
- har et ønske om endring
- vil prioritere å sette av tid

Passer for seniorer som

- er aktive pensjonister
- har relevant næringslivserfaring
- har forståelse for kulturnæring, eller i det minste interesse for kunst og kultur
- ønsker å gjøre en frivillig innsats for yngre gründere
- vil prioritere å sette av tid

Mentor kan ta rollene

- sparringspartner
- kritiker
- historieforteller
- rollemodell
- rådgiver
- kunnskapsdeler
- nettverkshjelper
- framsnakker
- døråpner

Mentorordningen kan organiseres i fasene

- rekruttering og matching
 - mobilisering av frivillige mentorer
 - rekruttering av deltakerbedrifter
 - matching
- mentorperiode
 - veiledning av mentorer og deltakerbedrifter
 - mentoring
 - nettverkssamlinger
 - mentorkafe
- oppfølgingsfase
 - sluttsamtaler
 - evaluering
 - videre oppfølging av tidligere deltakere

Referanser

- Enjolras, Bernard og Kristin Strømsnes (2013): *Frivillighet i Norge: senterets sluttrapport etter 5 år*. Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Espelien, Anne og Anne-Britt Gran (2011): *Kulturnæringens betydning for norsk økonomi. Status og utvikling 2000-2009*. Oslo: Menon Business Economics og Perduco Kultur.
- Gran, Anne-Britt og Donatella De Paoli (2005): *Kunst og kapital. Nye forbindelser mellom kunst, estetikk og næringsliv*. Oslo: Pax.
- Gulbrandsen, Trygve og Guro Ødegård (2011): *Frivillige organisasjoner i en ny tid: utfordringer og endringsprosesser*. Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Haraldsen, Tone, Simen Kristian Flygind, Kjell Overvåg og Dominic Power (2004): *Kartlegging av kulturnæringene i Norge. Økonomisk betydning, vekst og utviklingspotensial*. Hamar: Østlandsforskning.
- Haraldsen, Tone, Svein Erik Hagen og Per Kristian Alnes (2008): *Kulturnæringene i Norge muligheter og utfordringer. En oppdatering av kartleggingen fra 2004*. Hamar: Østlandsforskning.
- Kobro, Lars Ueland (2009): *Kultur og næring*. Bø: Telemarksforskning.
- Kommunal- og regionaldepartementet, Kulturdepartementet og Nærings- og handelsdepartementet: *Handlingsplan. Kultur og næring*.
- Loga, Jill Merethe (2010): *Livskvalitet: betydning av kultur og frivillighet for helse, trivsel og lykke . En kunnskapsoversikt*. Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Løyland, Knut, Joar Sannes og Knut Vareide (2007): *Kultur og næring i Grenland*. Bø: Telemarksforskning.
- Mangset, Per og Sigrid (red.) Røyseng (2009): *Kulturelt entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Poulsen, Kirsten M. (2008): *Mentor Guiden: om mentorskap og en-til-en-relationer*. Hørsholm: KMP forlag.
- Rotary International (2012): *Norsk Rotary Håndbok. Håndbok fra 2012 for distriktene 2250, 2260, 2275, 2290, 2305 og 2310*. Norsk Rotary Forum.
- Røyseng, Sigrid (2011): *Kunstnere i kulturnæringenes tidsalder: en kunnskapsgjennomgang*. Oslo: Norsk kulturråd.
- Selle, Per og Kristin Strømsnes (2012): *Organisasjonene og det offentlige: har vi fått en ny frivillighetspolitikk?* Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Seniorressursen (ukjent årstall): *Kulturbedriftenes A-B-C*. Upublisert.
- Seniorressursen (ukjent årstall): *Mentorenes A-B-C*. Upublisert.

- Sivesind, Karl Henrik (2007): *Frivillig sektor i Norge 1997-2004: frivillig arbeid, medlemskap, sysselsetting og økonomi*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- St. meld. nr. 39 (2006-2007): *Frivillighet for alle*. Oslo: Kultur- og kirkedepartementet.
- St.meld. nr. 6 (2006-2007): *Om seniorpolitikk. Seniorane – ein viktig ressurs i norsk arbeidsliv*. Arbeids- og inkluderingsdepartementet.
- St.meld.nr. 25 (2005-2006): *Mestring, muligheter og mening. Framtidas omsorgsutfordringer*. Helse- og omsorgsdepartementet.
- St.meld. nr. 22 (2004-2005): *Kultur og næring*. Oslo: Kultur- og kirkedepartementet.
- Statens seniorråd (2011): *Seniorpolitiske utfordringer: 2010-2013*. Oslo: Statens seniorråd.
- Vareide, Knut og Lars Ueland Kobro (2012): *Skaper kultur attraktive steder?*. Bø: Telemarksforskning.
- Wollebæk, Dag og Karl Henrik Sivesind (2010): *Fra folkebevegelse til filantropi? Frivillig innsats i Norge 1997-2009*. Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.