



# Veileder for mentorer

Utarbeidet av Likestillingscenteret 2011

## Forord

Likestillingssenteret har siden 2006 driftet mentornettverket "Velkommen inn", et mentornettverk spesielt rettet mot innvandrerkvinner. Mentorene i "Velkommen inn" er vanlige kvinner med erfaring fra yrkeslivet. Deres motivasjon for å være mentor er å kunne være til nytte, bety noe for andre, og bidra med sin kompetanse i inkluderingsarbeidet for innvandrerkvinner i Norge. Underveis i utviklingen av mentornettverket opplevde vi at det var behov for en veileder for mentorene. Følgforskningen av Østlandsforskning avdekket også et behov for at mentorene får innspill på spørsmål de har. Hva forventes det egentlig av meg som mentor? Hva skal jeg gjøre sammen med min adept? Hvordan kan jeg imøtekomme ulike utfordringer?

Høsten 2010 fikk Likestillingssenteret innvilget en søknad om midler av Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet til å lage en nasjonal veileder. Veilederen er utarbeidet i samarbeid med Tina Mathisen ved Østlandsforskning. I tillegg har Nina Johannesen ved Likestillingssenteret kommet med nyttige innspill underveis i prosessen.

I arbeidet med "Velkommen inn" har Likestillingssenteret knyttet kontakter og utvekslet erfaringer med flere mentorordninger. Vi vil takke alle for nyttige og gode innspill. Spesiell takk til Mentornettverket i Trondheim som har bidratt med en historie om et mentorpar og sitater.

Vi håper veilederen vil komme til nytte for mange mentorer.

Lykke til med din mentoroppgave!

Hamar mai 2011

*Goro Ree-Lindstad*

Seniorrådgiver Likestillingssenteret

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	2
Leseveiledning .....	4
<b>I Hva er en mentor og hvorfor ha mentorordninger? .....</b>	<b>5</b>
Mentor og adept .....	5
Hvorfor mentorordninger? .....	6
Hvorfor bli mentor? .....	6
Hva innebærer det å være mentor? .....	7
<b>II Forberedelser til mentorrollen .....</b>	<b>10</b>
Grensesetting og din rolle som mentor .....	10
Fastsetting av møteplan og rammer for møtet .....	11
Avklaring av forventninger .....	11
Avklaring av adeptens ønsker og mål .....	12
Fallgruver – hva en mentor bør være oppmerksom på .....	15
<b>III Hva skal vi gjøre og snakke om? .....</b>	<b>16</b>
Faser i en mentorrelasjon .....	16
Mentorhjulet .....	18
Forslag til aktiviteter .....	18
<b>IV Den gode samtalen .....</b>	<b>21</b>
Å skape en god samtale .....	21
Har du forstått adeptens budskap? .....	23
Å gi ros og tilbakemeldinger .....	23
<b>V Når adepten kommer fra en annen kultur .....</b>	<b>24</b>
Kulturforståelse .....	24
Språk .....	25
<b>VI Mentor gjør en forskjell .....</b>	<b>26</b>
Tips og litteratur .....	28

## Leseveiledning

*At eg er til,  
Det veit eg.  
Eg kjenner pusten min  
Og eit og anna hjerteslag.*

*Men eg vil noko meir,  
enn berre å vera,  
eg vil vera nokon,  
som betyr noko,  
i det store fellesskapet.*

*Eg vil vera med,  
eg vil vera sakna,  
Eg vil at nokon skal bry seg  
og vera gla for,  
at eg finns.*

*Eg vil at nokon skal sjå det eg kan  
sjølv om eg ikkje kan alt,  
og eg treng di hjelp til å sjå  
min eigen verdi.*

*Eg er eit menneske.  
ikkje meir  
og ikkje mindre.  
eg er til.*

*Henny-Kristin Asperanden Navarsete*

Veilederen skal gi tips og råd om hva det innebærer å være mentor, og hvordan få til en god mentorrelasjon. I utgangspunktet er veilederen tilpasset mentorordninger i arbeidslivet. Noen av temaene i veilederen er ment for helt nye mentorer, mens andre temaer er ment å gi nyttige innspill til de som allerede har lang erfaring med å være mentor.

Veilederen kan benyttes som et oppslagsverk. Den kan også gi tips til samtaletemaer på mentorsamlinger. I og med at veilederen er ment å favne mange mentorordninger med ulike målgrupper, har vi forsøkt å ta med generelle tips og råd, men leseren vil kunne oppdage at noen av tipsene ikke er tilpasset deres mentorrelasjon. Her er det bare å bruke skjønn og plukke med seg innspill som treffer akkurat deg og din mentorrelasjon.

## I Hva er en mentor og hvorfor ha mentorordninger?

I Norge har mentorordninger tradisjonelt vært knyttet til arbeidslivet, og da spesielt karriereveiledning der målet har vært rekruttering til lederstillinger. Vi finner også mentorordninger i skole og utdanning, ungdomsarbeid og i sosialomsorgen. I senere tid har mentoring som metode fått større oppmerksomhet også i frivillig sektor. Slike mentorordninger har hovedsakelig vært rettet mot målgrupper som av ulike årsaker har falt utenfor storsamfunnets fellesskap. Eksempler på dette kan være mennesker som i lengre perioder har vært utenfor arbeidslivet grunnet sykdom eller fengselsopphold, unge funksjonshemmede som aldri har vært ute i jobb, eller innvandrere som opplever barrierer i forhold til å bli integrert i det norske arbeidsmarkedet.

*Mentorskap er en eldgammel metode for å overføre kunnskaper fra et menneske til et annet. Ordet mentor har sin opprinnelse i gresk mytologi. Da Odyssevs skulle ut i krig, utpekte han sin kloke og erfarne venn Mentor til å ta seg av sønnen.*

### Mentor og adept

En **mentor** er en person som gir av sin viten, innsikt, erfaringer og kompetanse til noen som har behov for denne kunnskapen. En mentor benytter sine erfaringer og kunnskaper for å veilede andre. Kunnskapsutvekslingen skjer gjennom å bruke samtalen som metode. Personen som får nytte godt av mentorens kompetanse blir referert til med ulike benevnelser. Noen kaller denne personen for "mentee", "mentorpartner" eller "protesjè". Her har vi valgt å kalle denne personen for **adept**.

I mentorordninger der arbeidslivet er i fokus, er ofte yrkesbakgrunn og yrkesønske utgangspunktet for å koble en mentor og adept i en mentorrelasjon. Mentorrelasjonen skal fungere som et læringsfellesskap som kan sette i gang prosesser hos adepten der målet er egenutvikling og kompetanseheving. Adepten kan dele erfaringer med mentoren, bli utfordret til å se ting med nye øyne, få oppmuntring og veiledning.

*"Min mentor har hjulpet meg med å finne en jobb, noe som betydde mye for meg. Nå har jeg god selvtillit som person og som arbeidstaker".*

Adept i "Velkommen inn"

### Hvorfor mentorordninger?

Mentorordninger har som mål å bidra både på et overordnet samfunnsnivå og på individnivå. En mentorordning er en vinn-vinn-situasjon for alle parter.

### Arbeidsmarkedet

En mentorordning bidrar til å utjevne forskjeller som finnes i arbeidsmarkedet. Dette kan være gjennom å ha fokus på grupper med lavere sysselsettingsgrad enn befolkningen for øvrig (etnisitet, nedsatt funksjonsevne, kriminelle, tidligere rusavhengige m.m) eller ved å rekruttere flere kvinner til lederstillinger. Etterspørselen etter arbeidskraft vil øke i Norge i framtida. Det er derfor viktig at all kompetanse og ressurser vi har i befolkningen blir tatt i bruk. Mentorordninger bidrar til et mangfoldig arbeidsliv.

### Adeptenes økte selvtillitt

For adeptene innebærer en mentor at de får bistand i sin konkrete situasjon. Vi vet at over halvparten av alle ansettelser skjer gjennom nettverk – et nettverk mange kan mangle. Med bistand fra en mentor kommer flere av adeptene ut i jobb eller praksisplass, noen tar videre utdanning og andre får motivasjon og pågangsmot til å jobbe videre mot sine drømmer. Selv for de som ikke kan vise til konkrete resultat (for eksempel ny jobb), er mentorordninger en viktig arena for å nærme seg målene adepten har satt. Adepten har fått

økt kunnskap om samfunnet og arbeidslivet. Det sosiale møtet mellom adepten og mentor kan være en meget positiv erfaring med nye impulser og økt motivasjon, som igjen føre med seg at adepten oppnår økt selvinnsikt, selvfølelse og selvtillitt.

### Å være mentor er givende

Mentorene på sin side formidler at det er givende å kunne bety noe for andre og dele av sin kunnskap. Mentorene får økt kunnskap om adeptenes situasjon, og kan være opinionsdannere i sitt nettverk.

### Hvorfor bli mentor?

De fleste kan være en god mentor. Å være mentor er en givende og enkel måte å bli kjent med både seg selv og andre og få et utvidet nettverk. Å kunne være til nytte for et annet menneske gir glede og mening.

### Som mentor vil du oppleve å:

- Dele din kompetanse med noen som har bruk for den
- Bli kjent med nye mennesker
- Bety noe for andre
- Få innsikt og viten om hvordan andre ser og opplever arbeidslivet
- Få økt innsikt og kunnskap om samfunnet

### Hva innebærer det å være mentor?

Mentors oppgave er å motivere adepten til å sette i gang en forandring. En mentor skal utfordre og sette søkelys på mulighetene adepten har i stedet for hindringene. Hvis for eksempel en person har vært utenfor arbeidslivet over lengre tid, tærer dette på selvfølelsen, og det er lett å havne i en spiral av negative tanker. En mentor skal bidra til å bryte denne negative tankegangen og hjelpe til med å finne fram til det adepten er god på.

I en mentorrelasjon møtes mentor og adept som likeverdige. Dette til tross for at en mentorrelasjon kan ses som et asymmetrisk maktforhold der mentor blir sett på som den som gir noe, og adepten den som mottar noe. Erfaringer fra mentornettverket "Velkommen inn" viser at adeptene også har mye å gi og lære bort til mentor. At adepten ser ting med andre øyne og stiller spørsmålstegn ved tatt-for-gitt-heter i arbeidslivet, kan gi mentoren nye ideer om gamle vaner.

### Rollen som mentor innebærer at du:

- Må sette av tid til adepten
- Må kunne by på deg selv og være åpen og støttende
- Bør bruke eget nettverk aktivt – ta kontakt og finne de som er behjelpelige i forhold til å gjøre adepten kjent i arbeidslivet
- Bør fortelle om normer og uskrevede regler i det norske arbeidslivet
- Gir språklig støtte dersom du er mentor for en minoritetsspråklig adept

*Tillit og åpenhet er en forutsetning for godt mentorskap.*



## Å vite at det nytter

«Å være mentor, er å være en god lytter, en god samtalepartner,» sier Maria.

«Å ha en mentor, er å vite at det er en som ser meg, en som bryr seg om meg, det er å være ivaretatt,» sier Zahra.

Maria er mentoren til Zahra, og de har kjent hverandre i et år. Det er et bekjentskap som har gitt begge mye glede, mye å tenke over, ny innsikt – og noen nedturer.

**Zahra** er midt i livet. Hun kom til Norge for tre år siden, har universitetsutdannelse, har mann og barn. Etter hvert ble livet i hjemlandet uutholdelig. Det var undertrykkelse, ingen ytringsfrihet, myndighetene nektet henne å bruke morsmålet og hun mistet jobben som lærer. Det var tungt å leve. Til slutt følte Zahra at hun ikke klarte å puste, hun **ville** puste, **ville** leve i sitt kjære land, sammen med familie og venner, men hun klarte det ikke. Sammen med ett av barna sine flyktet hun til Norge.

**Maria** er pensjonist. Hun har et levd liv bak seg og mange erfaringer, som kvinne, som yrkesaktiv i skolen og som aktiv lokalpolitiker. Maria har familie og store omsorgsoppgaver. Maria ønsket å gi bistand til innvandrerkvinner, for hun tenkte; «Vi gjennomlever mye tristesse i vårt eget liv, men det er kanskje

mer tristesse i andres liv.». Med sin brede yrkeserfaring har hun kompetanse til å hjelpe andre med å lære norsk og finne veien ut i arbeidslivet.

Og så møttes Zahra og Maria. Begge var spente da de for første gang møttes på byens bibliotek. De fant tonen lett, og de snakket og snakket. Tiden fløy, og i løpet av den samtalen hadde begge fått fortalt mye av sin livshistorie, og begge visste at de hadde møtt et menneske de ville bli glad i.

Når Zahra og Maria møtes, snakker de først og fremst om Zahras framtid i Norge; hennes vei til å bli norskspråklig og om veien ut i yrkeslivet. Med en mentor får Zahra innsikt og tilgang på informasjon hun trenger for å komme inn i det norske samfunnet. Det er godt å vite at det er et menneske som spør hvordan det går, det er godt å vite at det er en som bryr seg. Uten mentor ville Zahra følt seg mer hjelpeløs og utrygg. Zahra vet at hun **alltid** kan snakke med Maria, og Maria vil alltid være der og lytte.

Zahra og Maria prøver å møtes annen hver uke, et par timer hver gang. Som oftest møtes de på en kafé. Et par ganger har Zahra uteblitt fra avtalte møter. Maria blir usikker. Hvorfor kommer ikke Zahra? Har hun ikke

lyst? Trenger hun ikke Maria lenger? Skal de avslutte mentorforholdet? Men Maria **vet** at det ikke er slik. Maria vet at det skyldes kulturforskjeller, et annet syn på tid og avtaler. Maria vet at Zahra har sine mørke dager, dager fulle av angst for de som er igjen i hjemlandet, vil hun noensinne se dem igjen, vil hennes mann og barn komme seg ut og hit til Norge? Maria tillater seg likevel å bli både skuffet og sint, og minner seg selv på at hun er mentor ikke for sin egen skyld, men for den andres. Hun legger til: «Å være mentor er en **øvelse** i å trene seg opp til å godta dette «omtrentlige», en øvelse i å bli raus nok når det gjelder. Og samtidig vise hvor grensene går, hva som ikke aksepteres her i Norge.»

I hjemlandet hadde Zahra en godt betalt jobb, en jobb hun var utdannet til. Aldri hadde hun forestilt seg å ha en annen jobb. I Norge har hun hatt mange forskjellige jobber i forbindelse med språkpraksis. Hun har jobbet i kantine, med renhold, på sykehjem og på skoler som språkassistent. Zahra er glad i å jobbe, enten det er høyt eller lavt på rangstigen. Å jobbe gir henne en følelse av frihet og trygghet, og at hun er med i samfunnet. Og hun har et klart mål; en dag vil hun igjen være lærer. Hun vet at veien er

lang og bratt, men hun står på med målrettet arbeid, stor egeninnsats og med mentors hjelp og veiledning.

Det viktigste for Maria som mentor, er å **lytte** og å være en god **samtalepartner**. Hun prøver å hjelpe Zahra til å se alternativer. Maria vokter seg vel for å **gi** råd, **gjøre** valgene. Marias oppgave er å etterspørre refleksjoner, og få Zahra til å se konsekvenser av de valgene hun tar. Det er viktig å få Zahra til å skjønne at det ikke bare finnes ett mulig svar, ett mulig valg, ett fasitsvar på utfordringer og spørsmål. Zahra må selv finne ut av den situasjonen hun er i. Når Zahra selv gjør sine valg, vil hun også gjøre erfaringer ut fra disse valgene, og så kan de snakke sammen om disse erfaringene.

Å være mentor er en rik erfaring. Maria har lært mye nytt. Maria har blitt kjent med andre innvandrerkvinner, kvinner som er en del av vår norske, flerkulturelle hverdag. Kvinner som ønsker og trenger å utvide sitt kjennskap til Norge og nordmenn, til norsk samfunnsliv, norsk kultur- og arbeidsliv. Maria har opplevd det som positivt å være mentor, for det gir nytt perspektiv på **eget liv**, på **egne muligheter**, på **egne valg**.

## II Forberedelser til mentorrollen

Som mentor er det en del forhold det er greit å ha tenkt i gjennom på forhånd som en forberedelse til mentorrollen. For å få en god mentorrelasjon er det viktig at du avklarer for deg selv hvilken rolle du vil ha, og at du og adepten avklarer deres forventninger til hverandre. I tillegg må adepten formidle sine behov og sette seg mål som dere sammen jobber mot. En god struktur på møtene bidrar også til økt utbytte for begge parter.

*Klokskap (sunt folkevett) og systematikk er gode ingredienser for å lykkes som mentor.*

### Grensesetting og din rolle som mentor

Som mentor må du ta stilling til og avklare en rekke forhold i utøvelsen av å være mentor. Du må selv kjenne på hvor dine grenser går, og hva du føler deg bekvem med. Som mentor må du ta stilling til hvor langt og hvor mye du ønsker å involvere deg i adeptens liv. Er du ute-

lukkende interessert i å være en faglig støtte eller vil du også ha en sosial relasjon? Enkelte adepter kan ha utfordringer i privatlivet som de gjerne vil snakke om og få råd i forhold til. Her må du selv avgjøre hva du synes er naturlig og mulig for deg å gå inn i. Å hjelpe adepten til å finne frem til rett instans er også god hjelp. Husk at du verken er adepts lege, familie-rådgiver, psykolog eller terapeut. Ta kontakt med prosjektledelsen hvis du er i tvil om hva du skal gjøre eller hvem adepten bør henvende seg til.

### Som mentor må jeg stille meg disse spørsmålene:

- Vet jeg godt nok hva adepten forventer av meg?
- Hva har adepten egentlig bruk for, og kan jeg imøtekomme disse behovene?
- På hvilken måte kan jeg best mulig veilede og støtte min adept?
- Hva legger jeg i min rolle som mentor?
- Hvilken rolle blir jeg tillagt?
- Hvilke grenser ønsker jeg å sette?

### Fastsetting av møteplan og rammer for møtet

All erfaring tilsier at struktur i mentorrelasjonen øker nytteverdien for adepten. Både du og din adept kan ha knapt med tid og det er derfor viktig at dere avklarer hvor ofte dere skal møtes, og hvor lenge møtene skal vare. Dere bør lage en møteplan med dato, tidspunkt, sted og tema. En god regel er å alltid ha avtalt når og hvor dere skal møtes neste gang. Forutsigbarhet er med på å skape trygghet i relasjonen og adepten vil oppleve det positivt å slippe å "mase" for å få et møte med deg.

For at møtene skal være hensiktsmessige, er det lurt å sette noen rammer for hva møtene bør inneholde. Det kan være bra å starte med en oppsummering fra forrige møte for å høre hva som har skjedd siden sist. Her er det rom for å komme med tilbakemeldinger og diskutere erfaringer. Hvert møte bør ha et eller flere temaer som dere avtaler på forhånd. Til sist bør dere oppsummere hva dere har blitt enige om, og hva som skal gjøres fram mot neste møte, og avtale neste møtetidspunkt og møtested. I et godt møte er det selvsagt også tid til den løse og uformelle praten som er med på å knytte dere sammen som mentorpar.

### Huskeliste for en god dagsorden til møtene mellom mentor og adept:

- Hva har skjedd siden sist?
- Hva skal vi snakke om i dag? Hvor lang tid har vi?
- Diskutere dagens tema
- Hva skal til for å komme et stykke videre? Hva må adepten gjøre nå?
- Oppsummering – konklusjoner, hvem gjør hva?
- Avtale neste møte

### Avklaring av forventninger

Det grunnleggende for en god mentorrelasjon er å avklare tidlig hvilke forventninger dere har til hverandre. Adeptene vil ha ulike ståsted og tanker om hva de ønsker å oppnå gjennom en mentorrelasjon. Disse forventningene må du som mentor få innsikt i. Dere må derfor diskutere hva målet med mentorrelasjonen er. Er dere enige? Du må gi tydelige tilbakemeldinger til adepten om du kan innfri forventningene eller ikke. Noen adepter kan ha urimelige store forventninger om at mentor skal skaffe dem en jobb. Derfor er det viktig så tidlig som mulig å avklare at det kreves stor egeninnsats av adepten, og at du som mentor kun kan bistå i prosessen. Du må også være oppmerksom på ikke å ha urealistiske ambisjoner på adepts vegne. Det er viktig å lytte til adepten og finne ut hvor

hun eller han står, og at adepten bestemmer tempoet. Hvis utfordringene blir for store eller for mange, kan adepten føle seg overveldet og ønske å gi opp.

*"Hvis jeg skal lykkes med å føre et menneske mot et bestemt mål så må jeg møte henne der hun er, og begynne akkurat der."*

Søren Kirkegaard

### Avklaring av adeptens ønsker og mål

For å kunne bistå adepten, må du som mentor kjenne til hennes/hans ønsker og behov. Enkelte ganger kan det være vanskelig for adepten å vite hva hun eller han har behov for. I boksen nedenfor gis eksempler på tema adepten kan ha behov for veiledning i forhold til.

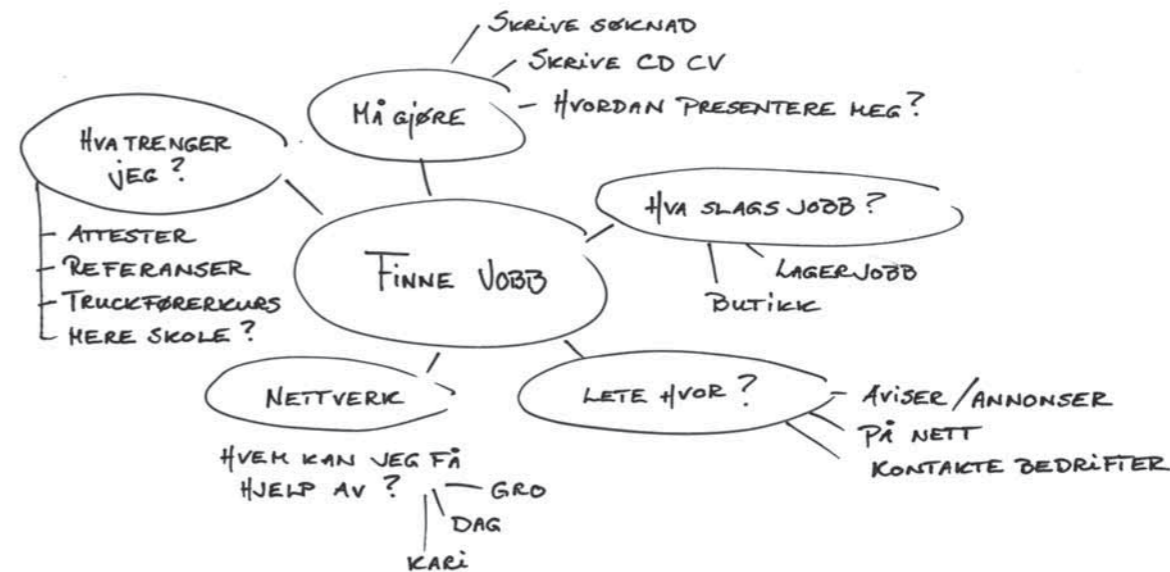
#### Eksempler på tema adepten kan ha behov for veiledning i forhold til kan være:

- Å finne relevante jobber å søke på
- Skrive jobbsøknader
- Skrive CV
- Presentere seg selv og øve på jobbintervju
- Hvordan bruke hele sin kompetanse
- Hva som forventes i ulike yrker
- Behov for mer utdanning
- Forståelse av hvordan arbeidslivet fungerer
- Norsk språkforståelse

Det finnes flere metoder dere kan benytte for å kartlegge og få i gang diskusjon som kan hjelpe adepten videre. Tre slike metoder er: Synliggjøre adeptens styrker og svakheter, lage et tankekart og nettverkskart.

For å finne fram til realistiske mål må adepten starte med å **formidle styrker og svakheter**, sitt mestringsnivå. Adepten kan for eksempel vurdere egne ferdigheter innenfor en rekke områder og gi seg selv en plassering på en skala fra 0 til 10 (hvor 10 er problemfritt). Med denne metoden kan dere avdekke adeptens styrker og svakheter og hvilke områder som bør prioriteres.

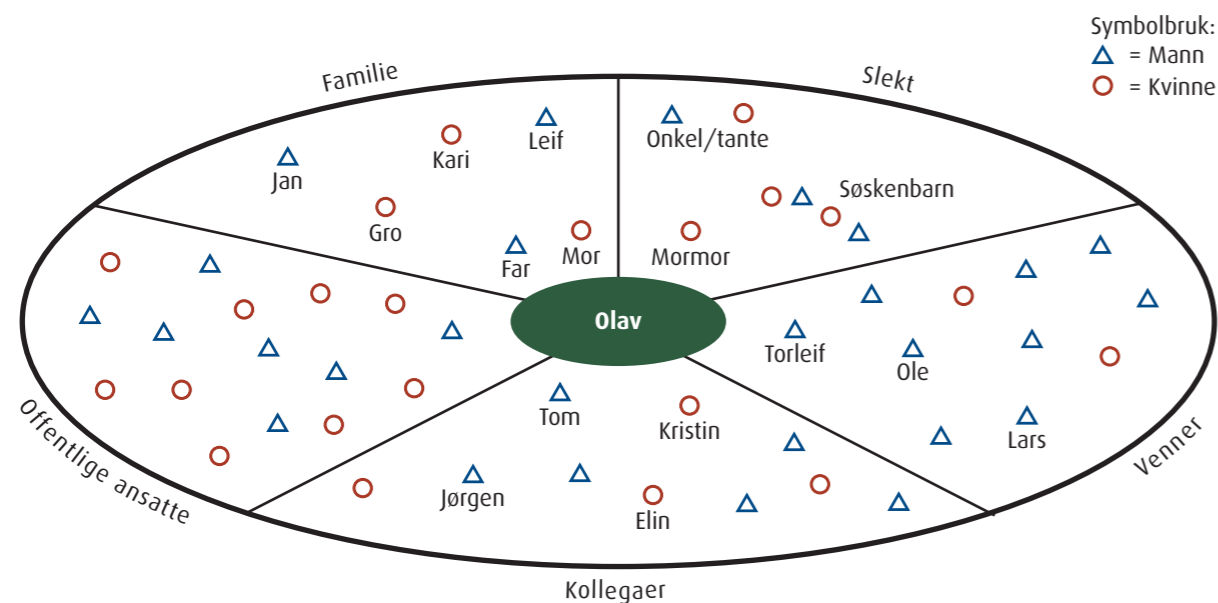
**Tankekart** (eller mind map) er en nedtegning av tanker og ideer og brukes for å få oversikt og sette ting i sammenheng. Metoden går ut på å skrive et ord/begrep (problemstillingen) i midten av et ark, for deretter skrive ned tanker som dukker opp i tilknytning til problemstillingen. Ta gjerne utgangspunkt i områder adepten kan ha behov for veiledning i forhold til. Et tankekart kan være med på å klargjøre adeptens utfordringer. Hvilke muligheter og hindringer adepten står overfor vil komme tydeligere frem, og da er det lettere å velge ut hva dere skal jobbe videre med, og på hvilken måte. Ofte er det lettere å se hva som trengs når man har kartet foran seg.



Eksempel på et tankekart hvor utgangspunktet er "finne jobb".

**Nettverkskart** er først og fremst et redskap for å kartlegge personer adepten kjenner og som kan være en ressurs. Det vanligste er å kartlegge: familie, slekt, venner, kollegaer på jobb/skole og andre som kan være offentlige ansatte, helsepersonell, naboer etc. Ved å lage et nettverkskart vil dere finne ut nettverket adepten har å spille på. Hvordan kan eksisterende nettverk benyttes? Hvordan utvide nettverket hvis det synes nødvendig. Nettverkskart bør brukes med varsomhet da et lite nettverk hos en adept kan føre til oppgitthet og resignasjon. På den andre siden er det mange som ikke tenker over at de kjenner så mange som de gjør – vær kreativ og ikke selektiv!

Som mentor må du vurdere om disse metodene kan være aktuelle. Hvis du ikke føler deg bekvem med å benytte disse tre metodene skal du la de ligge. Det er også mulig at dere ikke skal bruke alle tre metodene. For en mentor er det heller ikke påkrevd å kunne gi tips, tilbakemeldinger og råd innenfor alle områdene adepten trenger bistand. Konsentrer deg om de områdene du selv er trygg og god på – kanskje andre kan bistå på de øvrige områdene.



Eksempel på Nettverkskart, de som har nærhet til Olav innebærer sterkere bånd enn til de som er lengre unna.

### Fallgruver – hva en mentor bør være oppmerksom på

Å få til et godt samspill mellom mennesker kan være krevende. Det kan derfor være lurt å kjenne til noen fallgruver.

### Kommunikasjonssvikt – å overta andres fortelling

Din viktigste oppgave som mentor er å være en aktiv lytter. Du må hele tiden tenke over hva adepten forteller slik at du kan stille gode og utdypende spørsmål. En vanlig feil mange gjør, er å la seg rive med og overta den andres fortelling. Når vi hører andre fortelle, relaterer vi ofte det som blir sagt til hendelser i våre egne liv. La adepten fortelle ferdig, og diskuterer hennes/hans opplevelse før du kommer med dine erfaringer. Husk at det er adepten som er hovedpersonen.

### Tiden mellom møtene

Det er et felles ansvar å opprettholde kontakten. Det bør ikke gå for lang tid mellom møtene. Av erfaring vet vi at jo lengre tid det går mellom møtene, desto vanskeligere er det å plukke opp tråden fra forrige møte og fokusere på veien framover. For å få til kontinuitet i relasjonen, er det en god idé å holde kontakt også i tiden mellom møtene. Noen mentorpar gjør dette ved å snakkes på telefon, sende hverandre SMS eller snakke via nettsteder som Facebook, MSN og liknende. Husk å sette egne grenser for hvilke arenaer du ønsker å være tilgjengelig på.

### Når mentors ønske om å være den gode hjelper ikke blir oppfylt

Personer som bestemmer seg for å være mentor, har i de fleste tilfeller et sterkt ønske om å være til nytte for et annet menneske. For en adept kan det være krevende å være med i et mentornettverk, fordi det setter i gang en prosess og "tvinger" adepten til å forholde seg til utfordringer på arbeidsmarkedet. Samtidig kan adepten ha andre utfordringer i livet, som tar mye tid og krefter, og som kan medføre at adepten trekker seg unna. Det kan være frustrerende å oppleve at adepten ikke tar kontakt eller ikke vil ha kontakt. Det er viktig at begge parter er oppmerksomme på slike situasjoner og snakker sammen. Kanskje trenger adepten en pause? Slike situasjoner oppstår av og til, og det er viktig at verken mentor eller adept føler skyld.



### III Hva skal vi gjøre og snakke om

En mentorrelasjon varer som regel i ett års tid. Hva skal mentorparene fylle denne tiden med? Hvilke aktiviteter vil det være naturlig å gjøre sammen? Noen mentorpar vil raskt finne sin måte å jobbe på, andre vil kunne slite litt med å finne en god form. I denne delen beskrives de ulike fasene i en mentorrelasjon og forslag til aktiviteter.

#### Faser i en mentorrelasjon

Det finnes ingen regel for hvor lenge en mentorrelasjon skal vare. Noen har få møter over en kort periode, andre møtes mange ganger over en periode på flere år, mens andre igjen har en konkret avtaleperiode på ett år. Suksessen på en mentorrelasjon avhenger ikke av hvor lenge en relasjon varer.

Det finnes heller ingen fasitsvar på innhold eller hvordan en mentorrelasjon skal utvikle seg. Det vi derimot ser er at jo mer strukturert dere arbeider, desto bedre utbytte vil både mentor og adept få. En mentorrelasjon kan deles i tre faser.

*“Jeg lærer noe nytt hver gang jeg møter en ny person, som jeg tar med meg når jeg møter den neste...”*

Mentee i Mentornettverk i Trondheim

#### Bli-kjent-fasen

I de fleste mentorordningene underskrives en mentoravtale. I noen ordninger underskrives avtalen i møte med prosjektledelsen, i andre ordninger underskrives avtalen etter at mentor og adept har møttes noen ganger og funnet ut at de “passer sammen”. Uavhengig av de praktiske sidene, består bli-kjent-fasen av 1-3 møter. Her skal dere snakke om hvem dere er, bakgrunn og ønsker for framtida. Bli-kjent-fasen kan oppleves som utfordrende. Å bli kjent med et nytt menneske er givende, men krever også at du selv er aktiv.

#### Mentoringfasen

Mentoringfasen er den lengste fasen, og starter med at dere lager en samarbeidsplan. Planen vil være retningsgivende for de øvrige møtene. Underveis i relasjonen er det viktig at dere evaluerer og snakker om hva dere har oppnådd. Er dere på rett vei? Har adepten andre behov? Trenger adepten en annen type bistand?

Noen mentortilbud er en del av et større kompetansehevende tiltak, mens andre mentorordninger tilbyr enkelte kurs, seminarer eller møter for både mentorene og adeptene. Disse enkelttilbudene gir erfaringsutveksling og inspirasjon. Vi anbefaler deg å delta på tilbudene som eksisterer innenfor ordningen du er med i.

*“Det handler ikke så mye om hva mentor kan gjøre for meg, men heller hva jeg kan gjøre for å bruke min nye kunnskap rett...”*

Mentee i Mentornettverk i Trondheim

#### Avslutning

I noen ordninger er tidsperioden for mentorrelasjonen avklart på forhånd. I andre ordninger kan avslutningstidspunktet være mer fleksibelt og være avhengig av oppnådde resultater. Der det ikke er en endelig sluttdato, kan det være vanskelig å avslutte relasjonen. Spesielt hvis dere underveis ikke har arbeidet strukturert mot et mål. Underveis i mentorrelasjoner bør dere vurdere om det oppleves som nyttig og hensiktsmessig å fortsette. Dere bør avslutte når:

- Adepten ikke lenger opplever behov for en mentor (for eksempel ved oppnådde mål)
- Den ene eller andre ikke viser ansvar eller interesse for å møtes lenger
- Adept formidler samme problemstilling om og om igjen
- Mentor formidler de samme råd og tips om og om igjen

Avslutningsfasen bør bestå av minst ett møte. Her skal dere evaluere resultatene og utbyttet dere begge har hatt av mentorrelasjonen. Hvilke mål er nådd, hvilke mål er ikke nådd? Hva gjenstår? Hvor går veien videre?

## Mentorhjulet

Mentorhjulet illustrerer hvilke temaer en bør ha vært innom i løpet av mentorrelasjonen. Her kan du finne tips til temaer det kan være viktig for adepten å diskutere med deg. Rekkefølgen og hvor lenge dere reflekterer ved de enkelte temaene vil variere etter den enkelte adepts ønsker og behov.



## Forslag til aktiviteter

### Start - bli kjent

Under de første møtene skal dere bruke tid på å bli kjent med hverandre. Den beste måten å gjøre det på er å stille spørsmål og fortelle. Å bygge opp tillit krever at du som mentor

både lytter til det adepten forteller, og at du selv viser åpenhet. Det er likevel ikke alle som synes det er like enkelt å snakke om seg selv, derfor kan det være en god idé å gjøre noe sammen. Gå på tur, konserter, kafé eller utstillinger sammen, dette er helt opp til dere. Ved å gjøre noe sammen blir dere enda bedre kjent. Dessuten kan felles opplevelser gjøre det lettere å få i gang praten neste gang.

Det er viktig at dere i løpet av de første møtene vurderer hvordan dere passer sammen, og om kjemien stemmer. I mange ordninger skal dere skrive under på en avtale og utarbeide en plan for hva mentorrelasjonen skal inneholde.

### Avklaring av mål og forventninger

For å øke nytten av mentorrelasjonen er det viktig å avklare forventninger til hverandre, og at adepten definerer mål hun/han ønsker å nå.

- Lag en selvanalyse. Hva er adepten god på og hvor trengs det mer kunnskap?
- Diskuter framtidige mål – hva skal til for at de kan realiseres?
- Fokuser på framtid og ikke på fortid

### Arbeidsmarkedet

Etter å ha avklart adepts mål og ønsker, kan det være lurt å starte med å få en oversikt over hvilke muligheter som finnes på arbeidsmarkedet. Hvilke jobber er relevante og hvor kan adepten lete for å finne aktuelle jobber å søke på? Gjør en kartlegging sammen.

### Kompetanse / utdanning

Hva slags kompetanse og utdanning kreves for å jobbe innenfor et bestemt yrke? Mangler adepten noe kompetanse? Hvordan kan adepten skaffe seg økt kompetanse?

- Sjekke studietilbud m.m. på nett etc.

### Fagforståelse

Hva innebærer det å jobbe innenfor et bestemt yrke? Hva kreves det av kompetanse? Her kan dere diskutere yrkesspesifikke tema.

- Bevisstgjøre adepten på sin kompetanse og hvor den kan benyttes
- Hvordan få adepts realkompetanse formalisert
- Kan dere besøke en arbeidsplass?
- Har mentor et nettverk å spille på?
- Er det noen bøker eller artikler dere kan lese?
- Forklare faguttrykk og fagord

### Lete/søke etter jobb

Hvordan skal adepten gå fram for å finne en ønsket jobb?

- Hvor finner man ledige stillinger? Nett, aviser, oppsøke aktuelle arbeidsplasser m.m.

- Skrive søknader og CV. Lage visittkort
- Trene på jobbintervju og hvordan adepten presenterer seg
- Adepten lager en kort presentasjon av seg selv skriftlig og muntlig
- Har du et nettverk å spille på?

### Arbeidsplassforståelse

Under dette temaet kan det være lurt å diskutere arbeidskultur, regler og rettigheter, skrevne og uskrevne regler, skikk og bruk på ulike arbeidsplasser og forventninger til ledere og ansatte.

- Kan dere besøke en arbeidsplass?
- Har du et nettverk å spille på?
- Er det noen bøker eller artikler dere kan lese?

### Avslutning – veien videre

Har mentorrelasjonen vært nyttig for dere begge? Hva har dere oppnådd? Hva gjenstår? Hva må adepten gjøre videre? Skal dere fortsette å ha kontakt? En avslutning fortjener en markering – hvorfor ikke markere med en kake og en kopp te?

*“Jeg har kraften og energien som skal til, men vet ikke veien. - Mentor kan hjelpe meg med den...”*

Mentee i Mentornettverk i Trondheim

## Veien til å praktisere som lege

Sahra er 54 år og fra Irak. Hun er lege og har lang arbeidserfaring fra hjemlandet. I 2002 kom Sahra til Norge og startet raskt med norskopp-læring. Hennes drøm var å arbeide som lege i Norge. Hun kontaktet mentornettverket i Trond-heim kommune etter avlagt eksamen i norsk, men eksamensresultatene var for svake til at hun kunne starte opp med videre kvalifisering i forhold til legeyrket. Sahra mistet troen på at hun noen gang skulle klare å gjenoppta sitt tidligere yrke. Hun prøvde seg derfor i andre yrker som i varierende grad var beslektet med legeyrket, men opplevde ikke at hun lyktes.

Sahra opplevde situasjonen sin som utrygg og stod overfor et veivalg i forhold til hva hun skulle satse på framover. Hennes drøm var fort-satt å arbeide som lege, og ønsket seg derfor en lege som mentor. En person som kunne være en støtte for henne. Ledelsen av mentor-nettverket oppmuntret Sahra til å holde fast på drømmen sin, og klarte å finne en mentor til henne som var lege. Legen var imidlertid svært presset på tid. Hun foreslo derfor at hun kunne dele mentoroppgaven med en annen lege, en kollega med utenlandsk opprinnelse, som selv hadde erfaring med å kvalifisere seg som lege i Norge. Sahra gikk opp til ny eksamen i norsk og denne gangen med gode resultater, slik at hun kunne gå videre i kvalifiseringen mot å bli godkjent som lege i Norge. Ved hjelp av mentor ble det lettere å komme i gang med prosessen og holde fast på målet.

Sahra skrev en avtale med hver av mentorene. Avtalene ga rammer for treffsted, hvor ofte de skulle møtes og hvordan kommunikasjonen skulle foregå mellom møtene. I arbeidet med utforming av avtalene kom de frem til hva de skulle arbeide spesielt med. Den utenlandske mentoren skulle bidra i forhold til de medisinske faglige utfordringene, mens den norske mentoren skulle snakke om de kulturelle kodene som kan være utfordrende på norske sykehus.

Sahra vekslet på å ha møter med begge men-torene sammen og hver for seg. Hun forberedte seg godt til møtene og var opptatt av å drøfte fagterminologi og lære om hvilke kulturforskjeller det kan være mellom et irakisk og et norsk sykehus. Etter hvert ble fokuset rettet mot at Sahra kunne hospitere ved et sykehus og etter hvert bestå medisinsk fagprøve. Mentorene bidro med oppmuntring, egne erfaringer og fungerte som døråpnere. Samtalene var preget av fortrolighet.

Samarbeidet varte i ett år. Sahra har formidlet til oss hvor glad hun er for å ha hatt mentorer som motiverte og ga henne styrke til å møte utfordringene. Mentorene forteller at det var berikende å få innblikk i situasjonen til et annet menneske som ønsket å bygge opp sin karriere i et nytt land. De sitter også igjen med en opplevelse av at deres arbeidsinnsats var liten, men svært betydningsfull. Sahra er i dag i jobb som lege på et norsk sykehus.

## IV Den gode samtalen

Samtalen er et viktig verktøy for å bli kjent med hverandre, bryte ned fordommer, og et utgangspunkt for å oppnå endring. En samtale mellom to mennesker innebærer som regel bruk av både stemme, kroppsspråk, hørsel og syn. I denne delen er det dialogen og det som blir sagt, vi legger vekt på.

*”Hun hjelper meg når jeg skal gjøre noe vanskelig. Hun lytter til meg og forsøker å forstå hva jeg mener”.*

Adept i ”Velkommen inn”

### Å skape en god samtale

All dialog og samtale i mentorrelasjonen må ha et anerkjennende perspektiv. Dette innebærer ikke nødvendigvis at du skal akseptere eller være enige i hva adepten sier og gjør. Du må være åpen og lyttende og ikke fordømmende. Målet er at begge parter gjennom samtalen

skal utvide sin horisont og se andre og nye sammenhenger.

En god samtale kjennetegnes ved at praten flyter og spørsmålene som stilles gir avklaringer underveis. Vi vet at enkelte adepter kan ha vanskelig for å formulere og snakke om seg selv, og at mentor lett kan få ansvar for å få framdrift i samtalen. Mentor kan få flyt i samtalen ved å stille nyttige og gode spørsmål som kan være klargjørende for adepten. Å stille de ”riktige” spørsmålene krever øvelse.

### Enkle huskereglene når du stiller spørsmål:

- Stille klare og korte spørsmål
- Stille ett spørsmål om gangen
- Ta deg tid og vent på svar – lytt aktivt og systematisk
- Ikke stille spørsmålene slik at de oppleves som et ”forhør”

For noen adepter kan det være vanskelig å kommentere sine positive sider. Å presentere seg selv kan derfor oppleves som problematisk og unaturlig. Klarer mentor å bidra til at adepten ser sine sterke sider, vil adepten let-

tere bli fortrolig med å presentere og formidle disse til andre.

En god spørreteknikk er å benytte hv-ord til å åpne en samtale. De beste hv-ordene er: hva, hvilke og hvordan. Hvorfor bør brukes med forsiktighet da det gir forklarende og ikke beskrivende svar. I *åpne spørsmål* brukes spørreordene for å få en historie fortalt:

- "Hvordan var det...?"
- "Kan du fortelle...?"
- "Hva gjorde du----?"
- "Hvordan opplevde du...?"
- "På hvilken måte...?"

*Lukkede spørsmål* kan som regel besvares med ja eller nei eller benyttes for konkrete avklaringer:

- "Har du søkt jobber i kommunen?"
- "Ønsker du å videreutdanne deg?"

Du bør unngå ledende spørsmål:  
"Du ønsker en jobb, gjør du ikke?"  
"Burde du ikke....?"

En kjent kommunikasjonsteori er løsningsfokuset tilnærming (LØFT) hvor fokuset er på ønsket fremtid i spørsmålsformuleringene og endringsarbeidet som må til. Det er løsningen som har fokus og ikke problemet. Adepten skal finne løsninger som hun kan jobbe mot

ved å fokusere på mulighetene og ikke grave seg ned i problemene. Typiske spørsmål for å få i gang en dialog kan være:

- "Forestill deg at ting var slik du ønsket det skulle være – hvordan var det da?"
- "Kan du huske en situasjon hvor det gikk bra – hva var det som skjedde da?"
- "Hva gjorde du når det gikk bra?"
- "Kjenner du noen som har fått det til? Hva gjorde hun/han? Kan du gjøre det samme?"

Ord skaper virkeligheter. Å være bevisst hvordan du presenterer det du forteller, får betydning for hvordan andre tolker det du sier. Måten du sier ting på kan skape åpenhet eller barrierer. Din innstilling som mentor kan være dømmende eller utforskende og vil skape ulike reaksjoner hos adepten. I de to innrammede feltene vises

### Dømmende innstilling

- "Slik går det ikke an å gjøre det!"
- "Jammen til pass for deg"
- "Du kan da ikke..."
- Uinteressert og automatisk
- Opptatt av problemene og årsaker til problemer
- Ser etter feil

eksempler på holdninger til en mentor med enten dømmende eller åpen og utforskende innstilling.

### Har du forstått adeptens budskap?

Både i forhold til språk og meningsinnhold kan det være lurt å tenke gjennom om du har oppfattet budskapet til adepten riktig. En enkel måte å gjøre dette på er "aktiv lytting" ved å gjenta innholdet i budskapet som et spørsmål:

- "Mener du at...?"
- "Har jeg forstått deg riktig når du sier.....?"

Eller du kan sjekke ut ved å stille kontrollspørsmål:

- "Er det slik at....?"
- "Du synes altså at....?"

### Åpen og utforskende innstilling

- "Hm, hva er det som får deg til...?"
- "Dette var interessant"
- "Dette kan ikke være greit, hva kan jeg bidra med?"
- Lydhør og nyansert
- Opptatt av å finne løsninger
- Undrende
- Hva er du god til?

### Å gi ros og tilbakemeldinger

Vi er alle avhengig av andres bekreftelse og støtte for å vokse som individer. Motiverende tilbakemeldinger bygger opp selvtilliten og påpeker positiv adferd eller egenskaper. Mentor har en viktig rolle med å gi adepten positive tilbakemeldinger som hun eller han kan vokse på. Det finnes mange måter å gi ros og tilbakemeldinger. Du kan blant annet påpeke fakta (slik du ser det) eller også gi en begrunnelse for hvorfor:

- "Den jobben kan du med dine kvalifikasjoner søke på" eller
- "Du er en person til å stole på, er flink med mennesker og vil passe til den jobben."

- "Det er hyggelig å være din mentor" eller
- "Med din bakgrunn og personlighet har du gode sjanser til å få en jobb, jeg er glad hvis jeg kan være til hjelp."

- "Flott - det klarte du bra" eller
- "Jeg synes presentasjonen din var fin, du snakket høyt, tydelig og klart."

I tillegg til anerkjennelse er det også viktig å korrigere og gi konstruktiv kritikk der det er naturlig. Tilbakemeldingene dine vil som regel bli tatt best i mot om du har en åpen og utforskende innstilling og ikke en dømmende innstilling.

## V Når adepten kommer fra en annen kultur

Denne delen er spesielt rettet mot mentorer som har en adept med innvandrerbakgrunn. Temaene som tas opp kan også være av interesse for andre.

### Kulturforståelse

Å komme fra forskjellige kulturer kan innebære at vi har ulik oppdragelse og forstår og tolker ting ulikt. Vi kan derfor oppdage at vi reagerer forskjellig på samme situasjon. Kultur er ett sett av oppfatninger, verdier og normer som deles av flere. Verdier vi har med oss fra vår kultur, påvirker hvordan vi gir mening

til det vi opplever. Likevel er det ikke slik at en kultur er statisk eller ensartet. Folk innenfor samme kulturfellesskap kan utvikle kulturen i ulike retninger ut i fra alder, kjønn, klasse og så videre. Det betyr også at to unge jenter med ulik kulturbakgrunn kan ha mer til felles med hverandre på grunn av alder, enn de har til sine foreldre.

På et generelt plan kan vi si at alt som er lært er kulturelt, mens alt som er medfødt er naturlig. Kultur omfatter språk, mat, skikker, håndverk, musikk, dans, tradisjoner – og alt det som særpreger et fellesskap.

Edward Tylor definerte i 1871 kultur på denne måten:

*”Kultur er den komplekse helhet som består av kunnskaper, trosformer, kunst, moral, jus og skikker, foruten alle de øvrige ferdigheter og vaner et menneske har tilegnet seg som medlem av et samfunn.”*

Å møte mennesker fra andre kulturer er både spennende og utfordrende. Noen ganger kan det oppstå usikkerhet rundt hvordan ting en sier eller gjør, blir tolket. Hvis du er redd for at adepten har misforstått deg, så still oppfølgings spørsmål. Du kan også be adepten gjentfortelle hvordan hun eller han oppfattet det du sa. Antakelig vil dere etter hvert lære hverandre bedre å kjenne, og lettere forstå når missforståelser oppstår.

Selv om det er spennende å lære om andre kulturer, er det viktig å huske på å møte adepten som et individ og ikke som en representant for sin kultur. Ved å fokusere på det dere har felles, slik som yrkesbakgrunn, utdanning og interesser, vil dere finne mange felles referanserammer å bygge på.

### Språk

Erfaringer viser at språket er en av de største barrierene fremmedspråklige adepter står overfor, både i relasjonen til mentor og i arbeidslivet. Hvis adepten har vært i Norge i kort tid, kan språkproblemer føre til misforståelser. Da kan det være nyttig å stille oppklarende spørsmål slik som beskrevet under kapitlet om ”Den gode samtalen”, for å være sikker på at du har forstått riktig.

Du vil raskt få et innblikk i adeptens norskerdigheter. Det er viktig at du tilpasser din egen språkbruk i forhold til adeptens nivå. Husk å snakke sakte og tydelig hvis adepten har behov for det. Ofte er meningsinnholdet forståelig selv om adepten har grammatiske feil. Undersøk om adepten ønsker tilbakemelding (retting) på språk. Når du retter språket må du tenke etter når og hvordan du gjør det, slik at det blir læring og ikke oppleves som kritikk.

Samtidig er det viktig at du som mentor forsøker å se forbi de språklige problemene og tar adepten på alvor. Ofte er det slik at adepter som har vært i Norge en god stund, forstår språket bedre enn de snakker det. Prøv å finne en balansegang der du både sikrer at dere forstår hverandre, samtidig som du unngår å virke overlegen fordi du kjenner språket bedre enn adepten.

Det er viktig å være oppmerksom på at språk kan skape avmakt. I noen tilfeller kan det være en lettvinns løsning for adepten å la mentor snakke for seg, for eksempel i større forsamlinger, fordi språket er vanskelig. I slike situasjoner kan det være en fare for at mentor blir litt vel ivrig, og faktisk gjøre adepten en bjørnetjeneste. Du må gjerne gi språklig hjelp i visse situasjoner, men husk også å ha forventninger til adepten, gi støtte og oppmuntring til at adepten prøver selv.

## VI Mentor gjør en forskjell

Samspeillet mellom mentor og adept er for de fleste et verdifullt bidrag til personlig vekst og økt kompetanse. Å føle seg knyttet til et annet menneske gir glede. Som mentor gjør du en viktig jobb og fyller en rolle i adeptens liv som andre ikke fyller. Samtidig er det å være mentor en samfunnsnyttig oppgave.

### Du har en spesiell rolle som mentor da du:

- Ser personen
- Viser interesse og oppriktighet
- Deler av din kunnskap
- Gir tilhørighet
- Inspirerer, motiverer, klargjør
- Bygger opp selvfølelsen

En god holdning og et godt utgangspunkt for både mentor og adept kan vi lære av Pippi:

*"Dette har jeg ikke gjort før, da klarer jeg det sikkert".*

Pippi Langstrømpe



*Takk for at du er mentor!*

*Eg går min veg,  
Den buktar og bender seg framåt.  
I motbakkar og undabakkar.  
I motvind og medvind.*

*Om vegen er ukjend,  
og målet uklårt.  
Er det godt  
Om nokon kan trakke vegen  
I lag med meg,*

*Men  
Gå ikkje føre, det er min veg  
og  
Gå ikkje bak,  
då er eg aleine  
Gå saman med meg,  
og gi meg den støtta  
Eg treng  
I min eigen fart  
I mi takt  
Med mitt eige kompass*

*Så kan eg takke for turen  
Med vissa om  
At eg fann  
Min eigen veg.*

*Henny-Kristin Asperanden Navarsete*

## Tips og litteratur

Det kan være vanskelig å vite hvor en kan finne hjelp til å skrive søknad og CV, hvor en kan lete etter jobbannonser, finne studietilbud og liknende. Nedenfor har vi derfor satt opp noen relevante nettsider som kan gi informasjon, og som kan brukes som et verktøy i prosessen mot å komme ut i arbeidslivet.

### Nettsider:

[www.nav.no](http://www.nav.no)  
[www.finn.no](http://www.finn.no)  
[www.karrieremagasinet.no](http://www.karrieremagasinet.no)  
[www.explosive.no](http://www.explosive.no)  
[www.inkludi.no](http://www.inkludi.no)  
[www.bazar.deichman.no/](http://www.bazar.deichman.no/)  
[www.vox.no](http://www.vox.no)  
[www.mangfold.no](http://www.mangfold.no)  
[www.jobbressurs.no](http://www.jobbressurs.no)



### Litteratur

IMDi. (2008). **VI og DE. En håndbok om kommunikasjon på tvers av kulturer.** IMDi.  
Likestillingscenteret. (2011). **Kartlegging av mentorordninger i arbeidslivet.** Likestillingscenteret.  
Mathisen, Petter. (2008). **Mentor. Om mentoring i teori og praksis.** Fagbokforlaget.  
Øiestad, Guro. (2006). **Feedback.** Gyldendal.

### Kontaktinfo:

Goro Ree-Lindstad  
Vangsvegen 73, 2317 Hamar  
Tlf: 46 74 67 31  
[grl@likestillingscenteret.no](mailto:grl@likestillingscenteret.no)

[www.likestillingscenteret.no](http://www.likestillingscenteret.no)