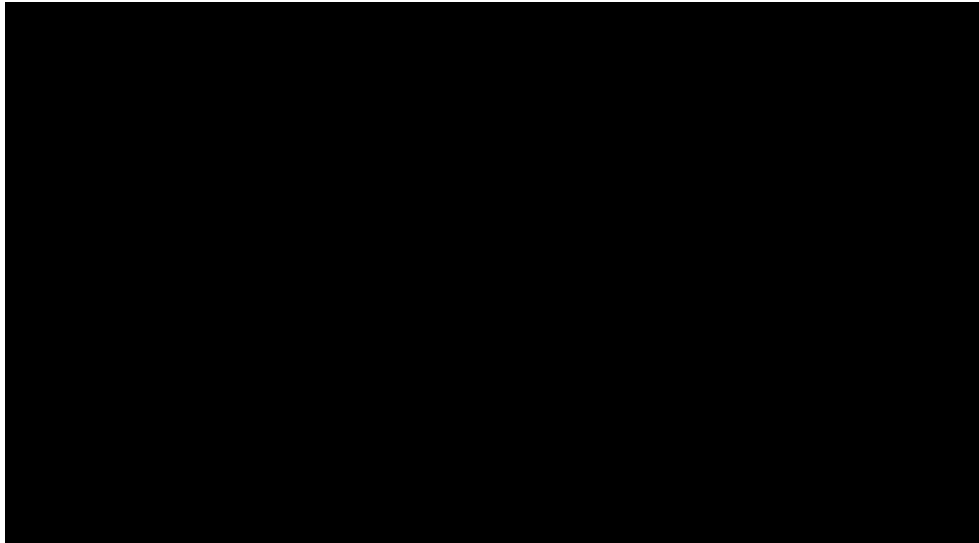


Veiledning som metode

en kort innføring



Ikke vær tilfreds med HVA, men spør HVORFOR og HVORDAN
(Lord Baden-Powell of Gilwell)

Forholdet mellom hjelperen og den der skal hjelpes, må være sådan

- at man, når det i sandhed skal lykkes en at føre et menneske et bestemt sted hen, først og fremmest må passe på at finde ham der hvor han er, og begynde der.

For i sandhed at kunne hjelpe en annen, må jeg kunne forstå mere end han

- men dog først og fremmest forstå det han forstår.

Hjelperen må først ydmyge seg under den han vil hjelpe og derved forstå at det å hjelpe ikke er det å beherske, men det at tjene

- at det å hjelpe ikke er å være den herskesygeste, men den tålmodigste

- at det å hjelpe er villighet til inntil videre at finde seg i at have uret og ikke at forstå, hva den andre forstår.

Fritt etter Søren Kierkegaard, dansk filosof

INNHold:

- Forord**
- Mål og tidsplan**
- 1 Introduksjon**
- 2 Presentasjon av kursinnhold**
- 3 Presentasjon av situasjonsorientert ledelse**
- 4 Situasjonsorientert lek**
- 5 Gjennomføring av praktisk oppgave**
- 6 Intern evaluering**
- 7 Plenums evaluering**
- 8 Avslutning**
- 9 Vedlegg: maler**

Vedlegg 1

- A) Åpningsord
- B) Evalueringssmal
- C) Forslag til tidsplan
- D) Situasjonsorientert ledelse (Herseys ledelsesteori)
- E) Avslutningsord

Vedlegg 2

Praktiske tips til god veiledning

Vedlegg 3

Presentasjon av sammenhengen mellom hva, hvorfor og hvordan illustrert med treet.

FORORD

Dette heftet som omhandler "Veiledning som metode" er gitt ut som et ledd i NSF's produksjon av ulike kortkurs. Det er beregnet for ledere i gruppe eller krets, og er ment å skulle kunne gjennomføres som et kveldsarrangement på ca. 3 timer.

Kurset inneholder kun et forslag til gjennomføring og er åpent for variasjoner. Tanken er først og fremst å presentere en basis for hvordan vi bruker veiledning som metode i NSF. Av denne grunn er derfor kun noen av lederstilene vektlagt (situasjonsorientert ledelse).

Begrepet "veiledning" har i flere år vært gjenstand for debatt i ulike fora i NSF, og mange definisjoner og ulik begrepsbruk eksisterer. Vi har her tatt utgangspunkt i heftet "Ledelse i NSF", og mener at dette bør danne grunnlaget for en felles forståelse av lederstilene.

Flere har lest korrektur på stoffet, og det har kommet mange fine innspill under arbeidet frem mot endelig versjon.

"...at man, når det i sannhed skal lykkes en at føre et menneske et bestemt sted hen, først og fremmest passe på å finne ham der, hvor han er, og begynne der..."

Søren Kierkegaard

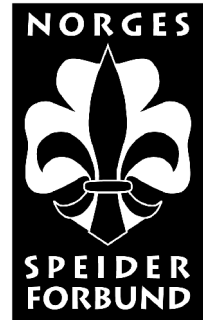
Lykke til med gjennomføringen av kurset!

Oktober 2000, KOMITE SPEIDING

VEILEDNING SOM METODE

"Ledelse er å handle slik at en gruppe når sine mål samtidig som gode sosiale forhold blir opprettholdt."

Ledelse i NSF - Egil Hjertaker



Mål for kurset: En kort innføring i veiledning som metode.

Målgruppe: Ledere med og uten grunntrening og andre som vil ha innføring i veiledning. Alle kan trenge en oppfriskning i hvordan være en god veileder!

Antall deltakere: 1-5 deltakere per kursveileder, maksimum 20 deltakere.

Bakgrunnsstoff: (alle i kursstaben bør ha lest igjennom dette)

Ledelse i NSF - Veiledning som metode, kapittel 8.

Organisasjonshåndboken: NSF's lover §12 og benevnelser i ledertreningen pkt 3 om veiledere.

Kursstab:

Kursstaben bør helst være veiledere fra kretsenes ledertrenermiljø, men andre kan selvsagt også gjøre jobben. Å ta ansvar for et kurs i veiledning handler om å gripe en mulighet for å få mer kunnskap om hva veiledning er. Kursstaben skal fungere som veiledere for kursdeltakerne. Kursstab bør sette av minimum en kveld til planlegging av kurset.

Dette kurset skal

1. Vise ulike måter å veilede på (AKTIVITET). Stikkordet er HVA.
2. Hjelp speiderledere til å bli bedre veiledere (VERDIENE). Stikkordet er HVORFOR.
3. En teoretisk og praktisk gjennomgang av ulike lederstiler med påfølgende evaluering (METODENE). Stikkordet er HVORDAN.

Forslag til tidsplan: Totalt 3 timer

5 minutter	1	Kursstart med orientering om kursets innhold
10 minutter	2	Presentasjon av kursveiledere og deltakere (valgfritt avhengig av hvor kjente deltakerne og veilederne er)
15 minutter	3	Presentasjon av 4 ulike lederstiler illustrert av veilederne i praksis
20 minutter	4	Situasjonsorientert lek hvor deltakerne prøver ut de 4 lederstilene
60 minutter	5	Gjennomføring av praktisk oppgave
30 minutter	6	Evaluering av gjennomføringen internt i hver gruppe
35 minutter	7	Evaluering i plenum av kurset i sin helhet Erfaringssirkelen: Hva har skjedd, hva har vi lært, hva kan vi bruke videre?
5 minutter	8	Avslutning

Materiell:

Notatbok og blyant til deltakere og kursveiledere, papirlim

8 meter tau og 4 små trepåler (settes opp i forkant av kurset) til situasjonsorientert lek.

Dikt/ord til åpning og avslutning**

Evalueringssmal**

Modell av situasjonsorientert ledelse**

(**kopieres, klippes i rett størrelse og deles ut for innliming i notatbøker).

Ved kakebaking som praktisk oppgave:

Kasserolle/ bakebolle og sleiv

Opptenningsved, stikker, økser, kniver og vedkubber

Hønsenetting

Tykk aluminiumsfolie, mel, kakao, sukker, egg, bakepulver, olje/smør

1 INTRODUKSJON

Kort presentasjon av stab og deltakere samt kursmål. Åpningsord (vedlegg 1 A). Alle får utdelt hver sin lille notatbok og blyant (+ lim) for notering av stikkord til evalueringen. Utdeling av en evalueringssmal (vedlegg 1 B) med info om hvordan denne skal brukes og tidsplan (vedlegg 1 C).

2 PRESENTASJON AV KURSINNHOOLD: teori, praksis og evaluering

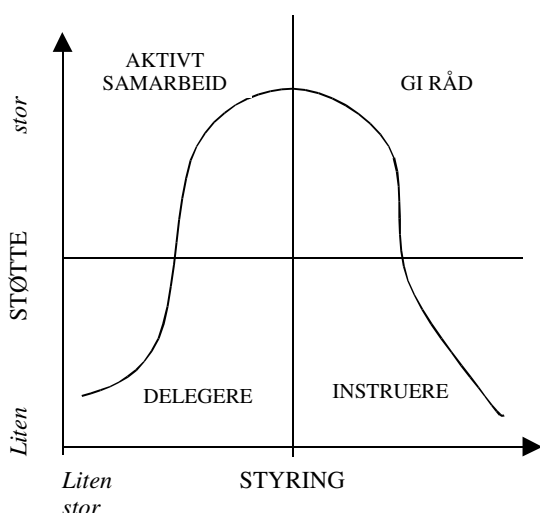
Kursstab presenterer sine forventninger og hensikt med kurset.

3 PRESENTASJON AV SITUASJONSORIENTERT LEDELSE med Herseys ledelseskurve

Veiledning kan best beskrives som situasjonsorientert læring der din rolle som veileder veksler mellom noen ganger å være myndig (instruere), hvor du forklarer i detalj hvordan oppgaven skal løses, og andre ganger helt overlate oppgaven til deltagerne på egenhånd (delegere).

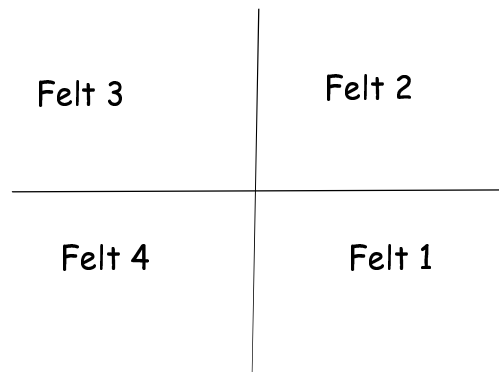
Figuren nedenfor illustrerer et "terreng" hvor veilederen kan bevege seg for å tilpasse seg deltagerens behov for å nå målet. Hersey har anbefalt en "vei" slik den buede linjen viser. Da kan vi følge en uerfaren deltager fra starten nede til høyre med stort behov for detaljer og styring. Når man så kommer over i de venstre feltene, avtar styringsgraden og etter hvert støttebehovet fra veileder.

Jo mer deltageren kan, jo mindre detaljer er nødvendig å gi vedkommende. Situasjonsorientert ledelse blir fremstilt som fire lederstiler (vedlegg 1D).



Etter den teoretiske presentasjonen av lederstilene, kan det være fruktbart å illustrere Herseys ledelseskurve i praksis. Bruk to taulengder på ca 4 meter hver. Hver ende bindes til fire små påler som settes i en firkant.

Presentasjonen gjøres i praksis ved at kursveilederne bruker en oppgave til å illustrere de fire lederstiler, felt 1 til felt 4. For eksempel planlegging av en morgensamling. En av kursveilederene er veileder og de andre er deltagere som trenger varierende grad av styring og støtte. Deltakerne er kun observatører når kursveilederne illustrerer lederstiler. Etterpå skal de selv prøve de fire lederstiler gjennom situasjonsorientert lek.



Felt 1: INSTRUERENDE

Lederen gir nøyaktige instruksjoner og passer på at oppgaven blir utført. Hun forteller om mål og fremgangsmåter. Lederen gir lite støtte, mye detaljstyring og enveiskommunikasjon.
Eks: "Stå der og les dette stykket når jeg gir beskjed. Pass på og lese høyt og tydelig."

Felt 2: RÅDGIVENDE

Lederen fortsetter å dirigere og ser til at oppgaven blir utført. Hun forklarer beslutningene, overveier forslag og gir støtte når det er behov for det. Hun rådfører seg med deltakerne når målet skal settes. Lederen gir mye støtte og mye detaljstyring.
Eks: "Du kan sikkert finne et stykke av Flora Larson som passer på morgensamlingen. Kanskje du finner noe om vennskap. Du er så flink å lese."

Felt 3: AKTIVT SAMARBEIDENDE

Lederen og deltakerne samarbeider om beslutninger og mål. Samtidig deler lederen ansvaret med deltakerne. Hun letter og støtter dem i arbeidet med å løse oppgaven. Lederen gir mye støtte og lite detaljstyring.
Eks: "Du klarer fint å lage morgensamlingen. Hvis du vil diskutere opplegget, så bare stikk innom. Ditt opplegg er virkelig tankevekkende."

Felt 4: DELEGERENDE

Lederen overlater ansvaret for beslutningene og oppgaveløsningen til deltakerne. Lederen gir lite støtte og lite detaljstyring.
Eks: "Har du tid til å lage morgensamlingen? Fint, da er den i gode hender."

Disse fire lederstilene representerer forskjellige former for veiledning og skal vise hvorfor veiledning må tilpasses målgruppe og oppgaveform. Vanskelighetsgrad og kunnskapsnivå hos deltakerne vil avgjøre hvordan veilederens rolle (lederstil) vil bli. Kunsten å drive god veiledning er å kjenne balansen mellom styring og støtte. På denne måten kan vi få en helhet i speidingen med en sammenheng mellom aktiviteter, metode og verdigrunnlag. Her er også "treet" illustrerende. Se vedlegg 3.

4 SITUASJONSORIENTERT LEK

Vi vil nå bruke lek som metode for å vise hvordan lederstilene skifter i forhold til den aktuelle situasjonen. Her kan du velge på la deltakerene selv komme med forslag til hvilke leker som passer i hvilke felt eller du kan kikke på vårt forslag. Gjør gjerne tilføyelser:

Felt 1: Hermegåsa: Man deler gruppa inn i en som skal lede og resten følger etter i både bevegelser og retning.

Felt 2: Blindebukk: Der er det to mulige varianter; en der en deltaker får bind for øynene og skal fange en av de andre som da enten overtar bindet eller tar på seg eget bind og dermed øker antallet blindebukker. En annen variant er at du deler deltakerne i par der den ene i paret får bind for øynene og skal instrueres av den andre på avstand. Hensikten er å få styrt sin blinde partner slik at denne kan fange andre deltakerne som da går ut av leken. Etterpå kan deltakerne bytte rolle.

Felt 3: Ulv fanger sau: Her er det en ulv som skal fange sauer. Som gevinst for å fange en sau blir ulven selv sau og sauene blir ny ulv. Som merke har ulven ett skjerf eller liknende. For å beskytte seg må sauene beskytte buken sin og det gjøres ved å gå i par med en annen sau buk mot buk til ulven er borte. Kan gjøres mer vanskelig med flere ulver.

Felt 4: Kanonball: To lag ca 15X10 meters bane og en ball.

Oppgaven og veiene til målet: Det er viktig å skille mellom oppgave og mål. Det er ofte flere veier som fører til målet. Målet vil i denne sammenheng være å bli mer bevisst på å praktisere ulike veiledningsmetoder. Oppgaven vi vil foreslå, er å bake en sjokoladecake på bål.

De ulike veiene til målet vil preges av ulike lederstiler. Det endelige målet er imidlertid ikke det å mestre den aktuelle oppgaven, men å få frem en gruppeprosess, hvor de ulike lederstilene blir illustrert. Nøkkelen i en slik gruppeprosess er observasjon og forståelse av deltakernes motivasjon og kunnskaper.

5 GJENNOMFØRING AV PRAKTISK OPPGAVE

Som illustrasjon på gruppeprosessen, kan vi bruke "trappen" (Ref. Ledelse i NSF, side 20). Øverst på trappen er målet og for å komme dit må man jobbe sammen for å nå neste. Dette er veiledning i praksis: Å klare å få hele patruljen med videre mot målet.

For å sette i gang en gruppeprosess skal deltakerne sammen med kursveileder gjennomføre en praktisk oppgave. Vi foreslår her å bake en sjokoladecake på bål. Det er imidlertid mange andre oppgaver som også kan brukes for å få fram de ulike lederstilene. Forutsetningen er at den bør kunne gjennomføres på ca. en time.

Patruljene med sin respektive kursveileder finner et egnet område for å gjennomføre oppgaven, så langt det er mulig, utenfor syns- og hørselsrekkevidde fra andre. Fokuser på observasjon i tilknytning til gruppeprosessen. Hvem har kunnskap om hva og kan denne brukes aktivt? Oppgaven er antatt å ta ca 60 minutter. Kursveileder går inn som veileder og tar egne notater underveis. Patruljen løser oppgaven og prøver å være bevisste på hvordan den jobber og i hvilket felt de befinner seg i forhold til Herseys ledelseskurve.

6 INTERN EVALUERING

Evaluering av gjennomføringen internt i hver patrulje. Hvilke av lederstilene ble brukt når? Hvorfor? Kursveileder kan da presentere bruken av bestemors lov med tre positive ting og en utfordring på gruppeprosessen.

7 PLENUMSEVALUERING

Hver patrulje kommer med sine kommentarer til utførelsen av oppgaven, lederstilene og kurset i sin helhet. Vi kan sette denne kurskvelden inn i erfaringslærings sirkelen: Hva har skjedd? Hva har vi lært? Hva kan vi bruke videre? Etter en runde i sirkelen, er vi nå kommet til refleksjonsdelen. Deltakerne og kursveiledere fyller ut hva som har skjedd/ hva de har gjort basert på den interne evalueringen i patruljen. Etter en presentasjon fra hver patrulje, skriver alle ned hva som har skjedd, hva har jeg lært og hva kan jeg bruke videre.

8 AVSLUTNING

Ord til ettertanke: Å risikere. (Vedlegg 1E).

Manus utarbeidet med basis i et utkast til kurs i veiledning som metode v/ Agnar Brodahl, Hanne Mette Lundberg, Knut Lodve Myrvold, Mari Marthe Hojem og Arnt J. Øvreness. Dette utkastet er bearbeidet av Martine Løvold og Cecilie Blytt Mietle. Siste revisjon 31 oktober 2000.

MALER TIL BRUK PÅ KORTKURS I VEILEDNING SOM METODE

Vedlegg 1

A) Åpningsord

" Den gode veileder fører meg ikke
til mitt eget visdoms hus,
men til min egen klokskaps dørterskel".

B) Evalueringsmal

Man trenger noe positivt for å kunne ta en utfordring!
Dette skal fungere som en konstruktiv tilbakemelding.
Ledes av kursveileder.

- 1) Skriv (kort, konkret, personlig - bruk verb)
- 2) Del med de andre (les nøyaktig det du har skrevet ned)
- 3) Diskusjon

Økten (gruppeprosessen)

3 +

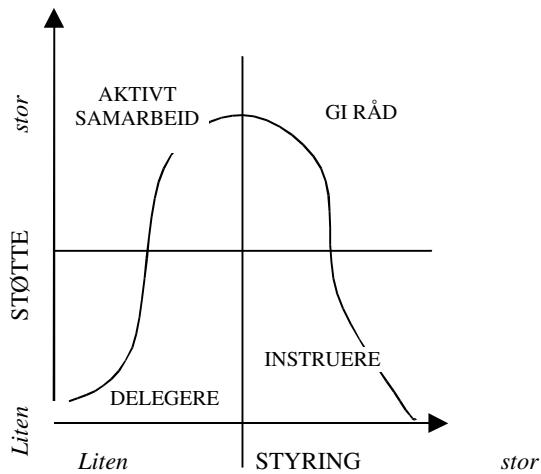
1 Δ

⇒ Å evaluere korte sekvenser kan føles kunstig.
Tenk likevel at dette er ment å være en øvelse i
observasjon og evaluere andres måte å lede på.

C) Forslag til tidsplan

5 min	1	Kursstart med orientering om kursets innhold
10 min	2	Presentasjon av kursveiledere og deltakere
15 min	3	Presentasjon av 4 ulike lederstiler illustrert av veilederne i praksis
25 min	4	Situasjonsorientert lek hvor deltakerne prøver ut de 4 lederstilene
60 min	5	Gjennomføring av praktisk oppgave
30 min	6	Evaluering av gjennomføringen internt i hver patrulje.
35 min	7	Evaluering i plenum av kurset i sin helhet. Erfarings sirkelen: Hva har skjedd, hva har vi lært, hva kan vi bruke videre?
5 min	8	Avslutning

D) Situasjonorientert ledelse (Herseys ledelsesteori)



E) Avslutningsord

Å RISIKERE

Å le er å risikere å bli tatt for å være dum.
Å gråte er å risikere å bli oppfattet som sentimental.
Å komme en annen i møte er å risikere å bli involvert.
Å vise følelser er å risikere å blottlegge sitt egentlige jeg.
Å gi uttrykk for sine ideer, sine drømmer,
Er å risikere å tape ansikt.
Å gi kjærlighet er å risikere å ikke få noe igjen.
Å leve er å risikere å dø.
Å håpe er å risikere fortvilelse.

Men du må risikere noe, for den største faren i
Ditt liv er å ikke risikere.
Den personen som ikke risikerer, gjør ingen ting,
har ingen ting, er ingenting.
Han kan kanskje unngå lidelse og sorg,
men han kan rett og slett ikke forandre seg,
føle, vokse, elske - leve.
Lenket til sine holdninger er han en slave,
han har forspilt friheten.

Bare en person som risikerer er fri.

Hugo Prather

Vedlegg 2

TIPS FOR Å DRIVE GOD VEILEDNING:

- Vær veileder i patruljen, ikke for patruljen. Bli med på rutinearbeid, men la dem gjøre lærerikt arbeid selv.
- Følg med på det som skjer og noter ned ting du vil ta tak i senere.
- Finn de riktige øyeblikk til å se ting fra "fugleperspektiv"
- Hold deg unna "grøftkantene" slik at ikke du selv blir en del av diskusjonen/aktiviteten. Du skal observere utenfra.
- Etterlev "Bestemors lov" ved å gripe fatt i det som er positivt!
- Pass på balansen mellom det å fokusere på oppgaven, personlig utvikling og mellommenneskelige problemstillinger.
- Praktiser "å være, ikke lære": Vær et forbilde for kursdeltakerne med hensyn til språk, antrekk, spørsmål, interesse osv.
- Vær en Askeladd: Forsøk å få deltakerne til å oppfatte og forstå det som er rundt dem og pass på at alle er med i fellesskapet.
- Styring og støtte: Bruk situasjonsorientert ledelse; la deltakerne planlegge selv og la dem gjerne glemme ting. De må selv se og forstå hvorfor ting gikk galt. Situasjonen avgjør i hvor stor grad veilederen er aktivt med i patruljen.
- Vær sammen med patruljen mest mulig, men vurder også om ditt fravær kan være nyttig noen ganger.
- Bruk aktiviserende spørsmål for å få deltakerne til å tenke selv:
- Hva kan dere tenke dere å gjøre nå? Hva skjer dersom....? Hvorfor skjedde dette? Hva skjer egentlig nå? Evt. Bruk ledende spørsmål: Har dere tenkt på at....? (Ledelse i NSF 1997: 91-93).

Vedlegg 3

PRESENTASJON AV "TREET": HVA, HVORDAN OG HVORFOR (Se Ledelse i NSF s 50)

"Ledelse er å handle slik at en gruppe når sine mål, samtidig som gode sosiale forhold blir opprettholdt."

For å synliggjøre sammenhengen mellom hva vi gjør, hvordan vi gjør det og hvorfor vi gjør det, kan vi bruke treet som en illustrasjon.

HVA: AKTIVITETER= GRENENE

Det speiderne opplever og det vi gjør, er det som er mest synlig for omgivelsene som grenene på treet. Grenene finner vi i koloni, flokk, tropp og lag med alle de aktivitetene som drives der.

HVORFOR: VERDIENE= RØTTENE

Røttene er verdigrunnlaget for våre aktiviteter og vår utvikling. Dette finner vi i lov og løfte, speiderloven og de verdier i samfunnet som vi blir preget av.

HVORDAN: METODEN = STAMMEN

Metodene er hvordan vi når våre mål. Det er arbeidsredskapene vi bruker i våre aktiviteter og hvordan vi formidler verdigrunnlaget til NSF.

Fokusere på NSF's unike bruk av ledelse i forhold til andre organisasjoner.

En veileder er en som bruker veiledning som metode ved å:

- ⇒ legge forholdene til rette slik at vi når de oppsatte mål
- ⇒ se og gjøre oppmerksom på muligheter
- ⇒ lære noe ved å gjøre noe selv
- ⇒ lede ut fra situasjonen og deltakernes behov
- ⇒ være et forbilde
- ⇒ formidle helhet i speiderarbeidet

Forslag til presentasjon: Finne et tre ute i naturen. Fest et tau i treet og lag en trekant med tauet hvor den ene siden går ned langsmed stammen og den andre siden går på skrå ut fra treet som røttene. Ta med papp eller papirlapper hvor man lager beskrivelse av de ulike delene og fester dem med klesklyper og/eller bluetack på tauet eller treet. Eventuelt tegne et tre på flip-over med gule lapper som beskriver de tre delene: røttene, stammen og grenene. La deltagerne komme med forslag.