



Veilederrollen

HVORDAN FUNGERE SOM EVALUATOR OG VEILEDER VED
ØVELSER

Per Arne Godejord | NTSFD | 29. juli 2015

Innhold

Forord	2
1 Veilederrollen	3
1.1 Veilederen.....	3
1.1.1 Intern og ekstern veileder.....	3
1.1.2 Det overordnede mål til en veileder.....	3
1.1.3 Veilederens kompetanse.....	4
1.2 Veilederens utfordringer	4
1.3 Verdier	4
1.4 Menneskesyn	5
1.5 Veilederens prosess	5
1.6 Veilederens forskjellige roller.....	7
1.6.1 Veilederen som andragog.....	8
1.6.2 Veilederen som faglig veileder	9
1.6.3 Veilederen som problemhåndterer	9
1.6.4 Veilederen som prosesshjelper	10
2. Fasene i veiledningen	11
2.1 Innledning	11
2.2 Kontaktfasen	11
2.3 Kontrakt	13
3. Datainnsamling.....	14
3.1 Valg av datainnsamlingsmetode	14
3.2 Datainnsamling i praksis	15
4. Diagnose	16
4.1 Det tekniske nivået.....	16
4.2 "De andre" nivået.	16
4.3 "Sjefen selv" nivået.	16
5. Tilbakemelding.....	17
5.1 Forberedelse.....	17
5.2 Gjennomføring	17
5.3 Åpne spørsmål.....	18
Etterord.....	20

Forord

Dette heftet er en sterkt forkortet og bearbeidet versjon av HVSKS sin «Rødbok» fra 2009, som benyttes ved TAKEVAL-kursene. Formålet med heftet er å gi en oversikt over noen viktige momenter ved det å være evaluator og veileder ved Nord-Trøndelag Sivilforsvarsdistrikt sine øvelser, herunder samvirkeøvelsene.

Steinkjer, 2015

Per A. Godejord

Stabsrågiver

Nord-Trøndelag Sivilforsvarsdistrikt



1 Veilederrollen

1.1 VEILEDEREN

En veileder er en person i en slik posisjon at han kan ha en viss innflytelse på et individ, en gruppe eller på organisasjonsnivå, men som ikke har direkte makt til å gjøre endringer eller pålegge og gjennomføre kurs, øvelser eller programmer. Det er sjefens/lederens rolle. Sjefen/lederen har direkte kontroll over gjennomføringen. Sjefen/lederen kan velge rolle som veileder.

1.1.1 Intern og ekstern veileder

Vi skiller mellom intern og ekstern veileder. I NTSFD definerer vi ekstern veileder når denne ikke direkte tilhører distriktet. Befal fra andre distrikt og fra direktoratet er eksterne veiledere når de i kontroll og veiledertjenesten bistår distriktet under planlegging, gjennomføring og evaluering av årets øvelse.

Interne veiledere er de som direkte har sitt virke i distriktet. Eksempelvis kan en distriktsstabsbefal være intern veileder for egen stab eller for tilhørende FIG, FIG/P eller MRE-ledere.

Veilederens mål er å påvirke til endring i organisasjoner.

I utgangspunktet prøver veilederen å finne fram til organisasjonsmedlemmenes behov gjennom undersøkelser (diagnoser), press eller utfordringer.

Ved å hente fram det avdelingen og enkeltpersoner er fornøyd med eller er misfornøyd med, samt sammenligne status i nå-situasjonen med de mål og krav til løsning av oppdragene som er satt kan veiledning iverksettes.

1.1.2 Det overordnede mål til en veileder

Å sette navn på sider ved veilederrollen er bevisstgjørende. Det overordnede kravet til en veileder er imidlertid å forstå læringsprosessens forløp og følge det tett inn på livet. Hvilke roller veilederen da ivaretar, vil være et resultat av denne forståelsen. Veilederens oppgave er å tilrettelegge erfaringer som fremmer læring, peke på muligheter som foreligger, for til slutt å komme med eventuelle råd.

Om mottakeren ikke er interessert i slik hjelp, kan veilederen bli fristet til å gå inn i lederrollen. Det er imidlertid viktig - også for veilederens egen skyld - å skille mellom lederrollen og veilederrollen. Det er også viktig for den som blir veiledet å forstå, for å nå de læringsmålene som blir satt. Som veileder skal vi ikke gjøre lederens jobb, vi skal gjøre vår egen. Veilederen kan i noen tilfeller gå inn i en ekspertrolle (faglig veileder), eller i en samarbeidsrolle. Det er den sistnevnte rollen som blir vektlagt her.

1.1.3 Veilederens kompetanse

Veilederens kompetanse defineres i denne sammenheng som handlings-kompetanse. Handlingskompetanse omfatter de kunnskapene, ferdigheter og holdninger som er nødvendige for å løse problemer eller oppgaver og beskrives slik:

- ✓ Læringskompetanse er ferdigheter i å tilegne seg nye kunnskaper, eller å lære.
- ✓ Fagkompetanse representerer innsikt i enkeltfag eller emneområde.
- ✓ Sosial kompetanse er evnen til samarbeid, konfliktløsning og å håndtere mellommenneskelige forhold som enhver arbeidssituasjon setter krav til.
- ✓ Metodekompetanse er evnen til å analysere en situasjon, og kunnskap av fremgangsmåter og bruk av faktisk og praktisk kunnskap til å løse nye og kanskje uventede oppgaver.

1.2 VEILEDERENS UTFORDRINGER

Utfordringene for oss som veiledere er i hovedsak disse:

Hvordan kan vi utløse tenkning hos enkeltindivider, grupper eller organisasjoner som leder til gjennomføring av oppgaver som løser deres problemer og bidrar til økt operativ evne, enten det gjelder å utvikle en hel organisasjon eller det å gjennomføre undervisning?

Hvordan fremmer vi samarbeidsrollen i et komplisert mellommenneskelige samspill? Uansett ståsted vil vi som veiledere stå overfor følgende problemstilling:

- ✓ Hvordan nærmer vi oss dem vi skal veilede?
- ✓ Hvordan legger vi til rette for læring?

Det er nemlig dette det handler om, synet på medmennesket og synet på læring. Men presist handler det om konsekvensene av vårt syn på mennesket og på læring.

1.3 VERDIER

Verdier er det en mener er betydningsfullt og som tilfredsstillende via behov for mening. Verdiene følger oss som nissen på lasset. De avtegner seg i hele vår måte å være på når vi nærmer oss andre mennesker, våre holdninger og handlinger. Det er verdiene som ligger i bunnen når jeg gir uttrykk for mitt syn på mennesket. Derfor blir det en del av veilederoppgaven å legge til rette for at vi kan se hva et menneskesyn innebærer, avklare hva vi selv tror på og hva dette medfører av konsekvenser for vår veiledning.

En uprofesjonell veileder gir inn i veiledningsoppgaven uten først å reflektere over og analysere verdigrunnet. Da blir han lett et offer for kreftenes spill uten selv å kunne påvirke utviklingen ut fra erkjente verdier. I praksis kan dette komme til uttrykk for eksempel ved manglende forståelse for konflikter i veiledningen.

1.4 MENNESKESYN

En av målsettingene med arbeidet vårt er å bidra til å utvikle et veilederforhold som er gjennomsyret av visse grunnleggende verdier. Veiledning må aldri bli redusert til en teknikk, til noe en "gjør" med andre mennesker. Forholdet blir da et subjekt - objekt forhold og innebærer at jeg betrakter et annet menneske som en ting eller at jeg bruker et annet menneske for å fremme mine egne mål.

Å ha et grunnsyn tilsvarende sjef for sivilforsvaret/ distriktssjef er ikke uten videre identisk med å "være" dette grunnsynet. Det er et stykke vei å gå fra å mene noe om mennesker til fullt ut å fungere etter de samme meningen. Når det skjer, har vi utviklet en livsholdning som gjennomsyrer våre handlinger. Det er en gjennomgripende prosess å oppnå overensstemmelse mellom våre verdier og våre handlinger. I denne prosessen trenger vi andre mennesker til å speile oss i. Vi trenger mennesker som hjelper oss ved å gi tilbakemeldinger på hvordan vi fungerer. I et veiledningsforhold vil de fleste være underveis til en slik erkjennelse.

Vi kan ønske å mene at vi etablerer et veilederforhold som preges av våre verdier, men i praksis vil vi kunne oppleve at vi fungerer nettopp slik vi ønsket vi ikke skulle fungere. Å oppleve at vi som veiledere ikke strekker til kan skape angst. Som veiledere må vi utfordre vår egen angst, våge å gjøre det vi er mest redde for, nemlig å ydmyke oss selv overfor dem vi veileder ved å være åpen for våre feiltrinn, beklage dem og risikere å bli avvist. Bare da kan vi ta oss inn igjen og korrigere kursen og slik få tilbake kontrollen over prosessen vi er inne i.

Frihet, valg og ansvar er tre hovedingredienser i menneskesynet. Dette menneskesynet har store konsekvenser for hvordan vi vurderer etiske spørsmål og dermed for oppfatningen av verdier og normer. Det har konsekvenser for kvaliteten av samhandling mellom mennesker. Veiledning er en samhandling. Vi skal tilkjempe et annet menneske den samme friheten til valg og ansvar som vi mener vi har krav på selv. Den vi veileder må få adgang til all relevant informasjon for å kunne foreta valg og frihet til selv å knytte til seg andre på en slik måte at han eller hun kan arbeide seg fram til sin egen overbevisning.

1.5 VEILEDERENS PROSESS

Vi sier at veiledning er en prosess. Men hvordan er denne prosessen og hvem er veiledningen en prosess for? En prosess er et forløp av hendelser. En god prosess er handlinger som beveger seg fram mot et ønsket mål. Forløpet av hendelsene kan styres av en rekke forhold, ubevisst og bevisste. Vi har derfor ikke alltid kontroll over hendelsesforløpet. Det foregår to prosesser samtidig i veiledningssituasjonen:

- ✓ Veilederen gjennomgår en prosess
- ✓ Den eller de som blir veiledet gjennomgår en annen.

Veilederens prosess blir en konflikt mellom ideal og virkelighet, mellom det som faktisk skjer og det vi ønsker skal skje. For å kunne se det som faktisk skjer, trengs det trening i å observere både innhold og form. Innholdet er det temaet eller saken vi arbeider med, mens formen er den måten vi arbeider med saken på, måten vi kommuniserer på. Prosessen har med andre ord samtidig både en tankemessig (kognitiv) og en følelsesmessig side. Den følelsesmessige siden har å gjøre med vårt forhold til andre mennesker og med vårt forhold til oss selv. Det kreves av oss at vi skal være autentiske eller "ekte" som veiledere. Vi er ekte når andre opplever at det er samsvar mellom vårt kroppsspråk og det vi sier og føler.

Veileder kan være et frustrerende arbeid. Vi arbeider i og med mellommenneskelige forhold som er sårbare. Selv veilederrollen er ukjent for mange og derfor vil vi kunne møte usikkerhet med hensyn til forventninger. Forholdet oppover i hierarkiet er heller ikke alltid klarlagt. Dette kan innebære en tvetydig situasjon med uklare maktforhold. Som veileder må vi kunne tale å bære usikkerhet og bearbeide den. Vi må spørre oss selv hva vi gjør med skepsis og motstand.

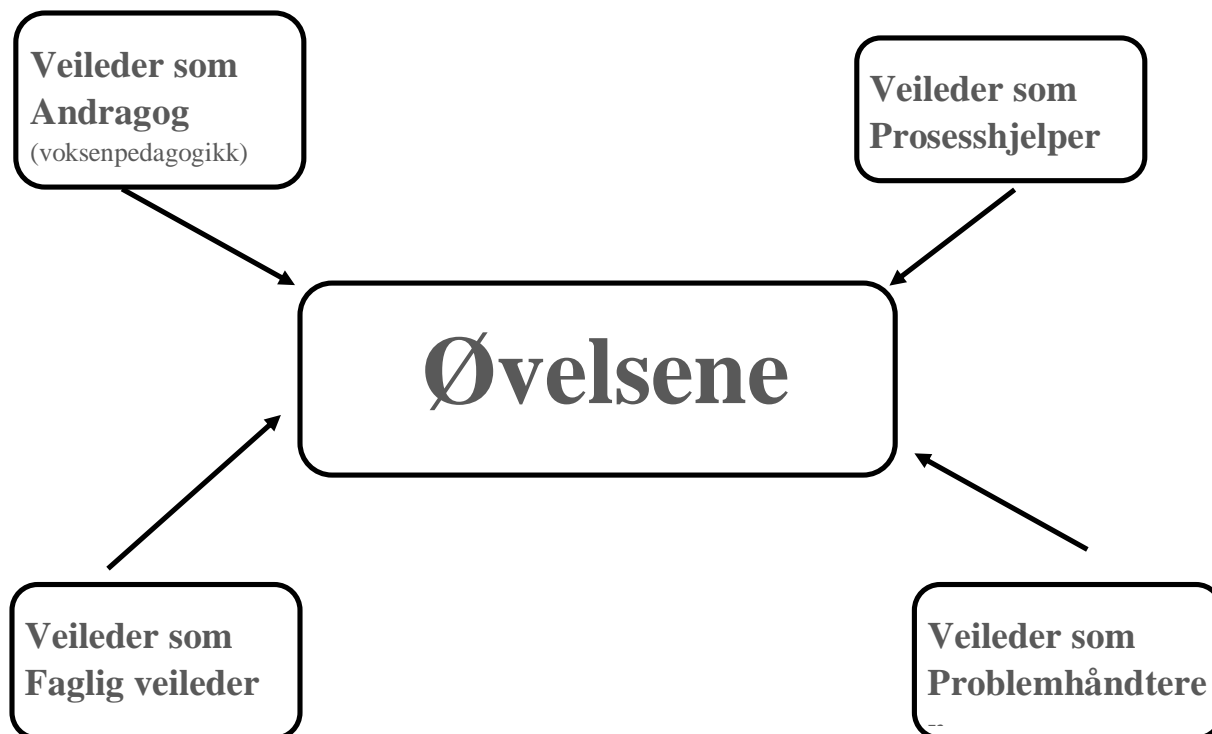
I bunnen av dette ligger arbeidet med vårt forhold til oss selv. Graden av selvtillit kommer til uttrykk i alle våre handlinger.

Trygghet på verdien av egen erfaring bør gjennomsyre våre handlinger. Det kan være selvødeleggende å late som alt er i den skjønneste orden i et veilederforhold, når det egentlig er mye som burde vært avklart. Frykt for ikke å bli akseptert som veileder, kan føre til at vi ikke tar opp ømtålige spørsmål. Handlinger som er manipulerende, springer ofte ut fra en slik "late som om" holdning.

Å arbeide i en organisasjon betyr at vi til stadighet kan bli utsatt for press på å være flinke. Det som da kan skje, er at vi trekker oss tilbake, blir indirekte og ignorerer det vi føler i øyeblikket. Våre følelser i øyeblikket er imidlertid en meget viktig informasjonskilde for oss. De forteller oss noe om vår usikkerhet og om aggresjoner og skepsis som vi må forholde oss til. Det vi sier og det vi gjør, bør bære i overensstemmelse med det vi tror på og med våre følelser i situasjonen.

1.6 VEILEDERENS FORSKJELLIGE ROLLER

Veilederen er en kompetanseperson som ut i fra situasjon må kunne bidra til det enkeltpersoner, lag eller avdelinger til enhver tid trenger av bistand. Figuren under forteller om de forskjellige rollene vi mener at en veileder i NTSFD må kunne beherske.



Figur: Veilederroller

Veiledning kan være et frustrerende arbeid. Vi arbeider i og med mellommenneskelige forhold som er sårbare. Selve veilederrollen er ukjent for mange og derfor vil vi kunne møte usikkerhet med hensyn til forventninger. Forholdet oppover i hierarkiet er heller ikke alltid klarlagt. Dette kan innebære en tvetydig situasjon med uklare maktforhold. Som veileder må vi kunne tåle å bære usikkerhet og bearbeide den. Vi må spørre oss selv hva vi gjør med skepsis og motstand.

I bunnen av dette ligger arbeidet med vårt forhold til oss selv. Graden av selvtillit kommer til uttrykk i alle våre handlinger.

Trygghet på verdien av egen erfaring bør gjennomsyre våre handlinger. Det kan være selvødeleggende å late som alt er i den skjønneste orden i et veilederforhold, når det egentlig er mye som burde vært avklart. Frykt for ikke å bli akseptert som veileder, kan føre til at vi ikke tar opp ømtålige spørsmål. Handlinger som er manipulerende, springer ofte ut fra en slik "late som om" holdning.

Å arbeide i en organisasjon betyr at vi til stadighet kan bli utsatt for press på å være flinke. Det som da kan skje, er at vi trekker oss tilbake, blir indirekte og ignorerer det vi føler i øyeblikket. Våre følelser i øyeblikket er imidlertid en meget viktig informasjonskilde for oss. De forteller oss noe om vår usikkerhet og om aggresjoner og skepsis som vi må forholde oss til. Det vi sier og det vi gjør, bør være i overensstemmelse med det vi tror på og med våre følelser i situasjonen.

1.6.1 Veilederen som andragog

Veilederen må besitte kunnskaper om sivilforsvaret sitt pedagogiske grunnlag og de retningslinjene som der er nedfelt. Når vi benytter begrepet «andragog» snakker vi om en som kjenner til, og benytter seg av, teori og praksis i voksenopplæring. Og det å bedrive voksenopplæring er på mange måter en av veilederens hovedoppgaver. Videre må veilederen besitte kunnskap om læring som individuell prosess og dermed forskjellen på å tilegne seg læring - og de læringsstrategier som mennesker har (engelsk: "to learn") - og veilederen i lærerrollen, det å lære fra seg (engelsk: "to teach").

Veilederen må forstå læringens «hvorfor» - «hva» - og «hvordan» (didaktikk). Bakgrunnen ligger i sivilforsvarets sentrale doktriner og NTSFDs oppdrag. Dette gir den sammenheng som er vår måte å tilnærme oss utdanningssituasjoner på, ref. andragogikk, med fokus på oppdragsbasert utdanning og trening.

Grunnlaget for å kunne veilede andre er at man kjenner seg selv - sine sterke og mindre sterke sider, - bevissthet om hvordan jeg fungerer, mine holdninger og handlinger i gitte situasjoner - og hvordan jeg eventuelt kan justere disse.

Hvordan fungerer jeg i denne situasjonen i forhold til disse menneskene?

- ✓ Hvilke konsekvenser har det jeg gjør?
- ✓ Hvem er jeg til for?
- ✓ Hva skal jeg bidra til?
- ✓ Hva skal jeg bidra med?

Disse spørsmålene bør være grunnlag for selvrefleksjon før, under og etter veiledningen (syklisk og interaktiv).

1.6.2 Veilederen som faglig veileder

Veilederen må besitte kunnskaper og ferdigheter i enkeltfag og emneområder i det enkelte fagfelt som hører inn under NTSFD (Fagkompetanse).

Vi kan ikke stille krav til en veileder at han/hun skal kunne beherske og anvende alle fagfeltene i sin etat/organisasjon, men et ufravikelig krav må være at veilederen behersker og kan anvende de fagområdene som han/hun skal veilede i.

Oppdraget til veilederteamet avgjør sammensetningen av de fagfelt det skal veiledes i, - og dermed teamets totale fagkompetanse.

1.6.3 Veilederen som problemhåndterer

Veilederen må besitte faktisk kunnskap om, og praktiske ferdigheter i, å problemhåndtere stadig oppdukkende situasjoner. Dette betinger metodekompetanse som defineres som:

- ✓ ”Evnen til å kunne analysere en situasjon, kunnskaper om fremgangsmåter, og bruk av faktisk og praktisk kunnskap til å løse nye og uventede situasjoner.”

Å gå inn i problemfylte situasjoner krever både mot og ro. Det å kunne registrere andres uro og aggresjon, og ikke selv bli usikker og aggressiv, krever at en kjenner sin egen angst og aggressive tilbøyeligheter.

”Problemer” kan være av ulik art og karakter. Fra tekniske eller forsyningsmessige problem – som krever innsikt i faglinjene og logistikkfunksjonene, samt ”tekniske” ferdigheter på utstyr – til mellommenneskelig, individuell og gruppe-prosessuell psykologi, for å kunne forstå hvorfor folk reagerer som de gjør – for eksempel stressrelatert og angstrelatert atferd.

Enkelte problemer kan veilederen løse på stedet, eksempelvis løse et enkelt administrativt problem for de han skal veilede som å fremskaffe et reglement. Andre problemer av større og mer innfløkt karakter, eksempelvis dype personkonflikter må veileder kunne håndtere for å skape ro nok til å kunne løse sitt primæroppdrag. Men løsningen på slike konflikter må andre ansvarliggjøres til å ta seg av.

Det er utviklet en rekke kreative og analytiske problemhåndteringsmetoder og -teknikker. Veiledere må ha tilgang til disse.

Veilederen må også kunne stole på sin egen intuisjon, den veileder veilederen i sitt arbeide.

1.6.4 Veilederen som prosesshjelper

Vi sier at veiledning er en prosess. Men hvordan er denne prosessen og hvem er veiledningen en prosess for? En prosess er et forløp av hendelser. Hendelsesforløpet består både av sak(faget) og prosess (fremdrift og mellommenneskelige forhold). En god prosess er handlinger som beveger seg fram mot et ønsket mål (oppdragsløsning). Forløpet av hendelsene kan styres av en rekke forhold, ubevisst og beviste. Vi har derfor ikke alltid kontroll over hendelsesforløpet. En av veilederens oppgaver er å hjelpe de som skal veiledes til å nå sine ønskede mål (Yte hjelp til selvhjelp). Ved større øvelser kan dette skje i form av en prosess hvor det bl. a. settes delmål. All utdanning/trening og øvelser skal være oppdragsrettet. Målstyring er det bærende prinsipp gitt i målstrukturen (kunnskaps- og ferdighetsmål knyttet til øvelsen) og ambisjonene er gitt i handlingsverbene. Målstrukturen for en øvelse bør bygges opp med utdanningsmål og undervisningsmål (hovedmål og delmål). I en idealsituasjon bør veilederen påse at målstrukturen som brukes for øvelsen er oppdragsrelatert og brutt ned i overkommelige delmål, samt at det er sammenheng i målene og at de fører frem til løsning av oppdragene. Ved distriktets øvelser eller samvirkeøvelser er det ikke alltid mulig for den enkelte veileder å være så sterkt involvert som den beskrevne idealsituasjon. Da blir veilederens oppgave å yte hjelp til selvhjelp ut fra de øvelsesmål som skal løse ut fra øvelsesscenarioet.

Det foregår gjerne tre prosesser samtidig i veiledningssituasjonen:

- ✓ Veilederen gjennomgår en prosess
- ✓ Den eller de som blir veiledet gjennomgår en annen.
- ✓ Generelle gruppeprosesser

Veilederens prosess blir en konflikt mellom ideal og virkelighet, mellom det som faktisk skjer og det vi ønsker skal skje. For å kunne se det som faktisk skjer, trengs det trening i å observere både innhold og form. Innholdet er det temaet eller saken vi arbeider med, mens formen er den måten vi arbeider med saken på, måten vi kommuniserer på. Prosessen har med andre ord samtidig både en tankemessig (kognitiv) og en følelsesmessig side. Den følelsesmessige siden har å gjøre med vårt forhold til andre mennesker og med vårt forhold til oss selv. Det kreves av oss at vi skal være autentiske eller "ekte" som veiledere. Vi er ekte når andre opplever at det er samsvar mellom vårt kroppsspråk og det vi sier og føler.

2. Fasene i veiledningen

2.1 INNLEDNING

I det etterfølgende gjennomgås fasene i veiledersystemet. Veilederne må i tillegg til sin fagkompetanse kunne gjennomføre disse på en kompetent måte. I veiledningen av f. eks. en FIG-leder eller en innsatsleder fra politiet vil en som regel oppleve at en går fram og tilbake gjennom disse fasene. Når evaluering er gjennomført, må kontrakten for neste veiledningsyklus justeres. Det at en beveger seg på denne måten mellom fasene kalles en interaktiv prosess. Fasene i veiledningen fungerer i aller høyeste grad på denne måten. Dette må veilederne beherske og være seg bevisst om hvilken fase en til enhver tid befinner seg i. Dette kan være med på å strukturere arbeidet slik at det blir god kvalitet. I en samvirkeøvelse vil det f.eks. kunne være store forskjeller på hvilke faser og prosesser som initieres og veileder må være bevisst de avvik fra en idealsituasjon denne velger å foreta for å få gjennomført en evaluering og veiledning på praktisk måte.

2.2 KONTAKTFASEN

Kontaktfasen handler først og fremst om å treffes rent fysisk og å undersøke forutsetninger og muligheter for samarbeid. Bakgrunnen for kontakten til en avdelingsleder (FIG, FIG/P eller MRE), er:

- forrige års trening og utdanning, status på avdelingen da (resultat TAKEVAL) og operativ sjefs oppdrag til avdelingen.
- Virksomhetsplanen til distriktet, og dermed årets utdanning og trening (evt. øvelse).

Det er flere forhold en her må være oppmerksom på. Hvem er det som tar den første kontakten? I utgangspunktet bør dette være veilederen, men det kan like godt være en linjesjef som ønsker bistand fra distriktsstaben.

Det kan også være at du som innehar veilederkompetanse føler at denne kompetansen ikke blir brukt i stor nok grad, og at du dermed ønsker å bidra i linjen også på denne måten. Hvordan skal du da legge opp arbeidet og skape engasjement for dine syn? Hvordan skal du ta kontakt for å overbevise linjen om at du har kompetanse som kan bidra til mer kompetent oppdragsløsning? Ved å ta denne fasen på alvor og bruke litt tid før du tar kontakt eller når du blir kontaktet, kan være et viktig grunnlag for et godt samarbeid.

Som veiledere i stabsfunksjoner eller som medlemmer i veilederteam kan vi bli kontaktet om å bistå linjeledere på ulike måter.

Eksempelvis:

- A. Linjelederen mener å ha identifisert et problem og årsakene til dette, men vet ikke hvordan det kan løses:

I dette tilfellet bør veilederen lytte til linjelederens syn på situasjonen, men han bør også be om tillatelse til å teste problemets gyldighet. Kun ved selv å ha personlig kontakt kan veilederen vurdere om lederen har brakt tilveie gyldig informasjon om situasjonen og problemet. På denne måten kan veilederen skaffe tilveie gyldig informasjon som veilederen og linjelederen i neste omgang kan skape forpliktelse til.

- B. Linjelederen mener å ha identifisert et problem og hvordan det skal løses, men mangler evne eller vilje til selv å løse det:

Linjelederen mener kanskje at løsningen vil føre til upopulære konsekvenser i avdelingen. Linjelederen inviterer veilederen til å være syndebukk for en del av den motstand og fiendtlighet tiltakene vil medføre. I slike tilfeller er det viktig å finne fram til de underliggende årsakene til at linjelederen selv ikke vil løse sine problemer. Uvilje til å gjennomføre tiltak som kan føre til ubehagelige reaksjoner kan ha årsak i manglende mot hos linjelederen og manglende tillit til hvordan avdelingen vil reagere på tiltakene. Dette må tas opp før en begynner å iverksette tiltak.

- C. Underordnede i linjen er utålmodige og utilfredse i sitt forhold til topplederne i linjen og ønsker veilederne (stab) som sine allierte. De underordnede i linjen (kommando/områder) kan i noen tilfeller se på distriktsstaben/veilederne som personer som kan overbevise linjeledelsen om sine synspunkter.

I slike tilfeller er det viktig å stå imot å ta parti for underordnede og ikke inngå i allianser. Gjør man det kan det bli problematisk å arbeide og veilede med den grunnleggende og alvorlige problemstillingen som går på at underordnede opplever at de har manglende mulighet til å påvirke linjelederne. Dersom du går med på et slikt spill, er det store muligheter for at de underordnede kan skjule sine frustrasjoner og at linjelederen forblir uvitende om sin virkning på de underordnede.

- D. Linjelederen vet ikke helt hva problemet består i eller hvilke løsninger som er hensiktsmessig å iverksette. Linjelederen ønsker å overlate arbeidet med å finne ut hva problemet består i (diagnose) og å overlate problemløsningen / ta avgjørelse om handlinger til veilederen(e).

I dette tilfellet vil linjelederen gjerne at veilederen stiller diagnosen i f.t. problemstillingene. Han ønsker derimot ikke å stå ansvarlig for å fremskaffe eller å gjennomføre løsningene selv. Dette bør veilederen motstå fordi denne løsningen fra linjelederens side plasserer alt ansvaret for løsningene på veilederen og dette fratår han selv muligheten til å påvirke gjennom selv å treffe valg og forplikte seg i beslutningene.

E. Linjelederen forstår ikke sin egen situasjon eller et problem helt ut, og ønsker derfor å samarbeide med veileder om diagnose og tiltak. Dersom en her arbeider konsultativt som veileder, gir dette utgangspunktet den beste muligheten for samarbeidet, og for at begge parter kan frembringe gyldig informasjon om ståsted og utfordringer. Videre at begge i fellesskap kan ta frie valg og at det utvikles felles forpliktelse for å gjennomføre tiltak.

Kontaktfasen gir alltid informasjon om en situasjon. For veiledere er det viktig å være bevisst dette og kunne håndtere denne fasen på en kompetent måte. Denne fasen stiller særlige krav til å kunne lytte aktivt og stille åpne spørsmål og undersøkende spørsmål. Den krever at veilederne har evnen til å la linjen få tro på at det virkelig kan være til hjelp. Som regel vil en undersøkende og støttende holdning hvor en søker å avdekke behov og stille sin kompetanse til disposisjon være mer hensiktsmessig i det videre arbeidet enn å “gi ordre” eller søke å overtale linjen.

2.3 KONTRAKT

Neste fase, kontraktfasen, har en glidende overgang fra kontaktfasen og til grunnlaget for årets trening og utdanning er lagt. Denne fasen er viktig i TAKEVAL-tankegangen, men det må vurderes om NTSFD er en for liten organisasjon til at det er hensiktsmessig med denne fasen. Veileder vil ofte være fra distriktsstaben og er godt kjent av linjelederne, samtidig som en viss form for evaluering (kontrollfunksjon) alltid har vært en del av øvelsene. Men en rolle- og forventningsavklaring til en veilednings- og evalueringssituasjon kan likevel tenkes å være nyttig. Den enkelte evaluator stilles fritt til å vurdere hvorvidt en kontraktsfase skal opprettes og hvordan den skal utføres.

Opprettes en slik fase, skal den normalt avsluttes med en samarbeidskontrakt, skriftlig eller muntlig. I denne fasen legges det egentlige fundamentet for samarbeidet under årets trening og utdanning.

Ordet kontrakt kan vekke negative assosiasjoner hos enkelte. Som om: - vi er ikke advokater, en kontrakt er et juridisk, skriftlig og bindende dokument, stivt og formelt.

Det at en nytter ordet kontrakt gir denne fasen ekstra oppmerksomhet. En juridisk kontrakt består av to viktige forhold:

- ✓ gjensidig samtykke, og
- ✓ gjensidig utbytte

Begge parter, linjesjefen og veilederen, må med bakgrunn i virksomhetsplanen og operativ sjefs intensjon og/eller ordre, inngå denne overenskomsten frivillig og etter gjensidig forståelse av innhold.

Kontraktsfasen skal klargjøre linjens motivasjon for samarbeid med veileder under årets øvelse og avklare om dette er noe vi setter i gang fordi vi er pålagt det eller dette er ønsket fra linjeleder.

2.4 Hensikten med kontrakten

Kontrakten har til hensikt å avklare realitetene i samarbeidet. Her avklares rammebetingelsene (VP), mål, krav og forventninger, roller, tiltak, involvering, tidsfrister, hva oppdraget sier og inneholder, rapporteringen oppfølgingen og evaluering.

Kontrakten har til hensikt å bidra til at samarbeidet mellom linjen og veilederne lykkes. Her står det vi er blitt enig om, hvem gjør hva og hvordan veiledningen skal gjennomføres.

3. DATAINNSAMLING

Datainnsamlingen er grunnlaget for å foreta problemløsning og kompetanseheving. Dette gjelder i veiledningen på individ, gruppe/avdeling eller organisasjonsnivå.

Datainnsamlingen foretas for å være med å danne grunnlag for hva som skal vektlegges i veiledningen. Den starter med å gå tilbake til forrige (års) utdanning og trening, eventuelt øvelse for å se hva avdelingens standpunkt da var, og hva som er anbefalt å vektlegge denne gangen (hele tiden med bakgrunn i avdelingens oppdrag).

Videre kan det være endringer i de operative sjefers prioriteringer med henvisning i operative planer. Videre kan det være at linjesjefen presenterer en problemstilling eller et problemområde som han vil ha hjelp til å løse.

Mange ganger kan vi oppleve at linjesjefene presenterer problemstillingene som tekniske problemer, som eksempelvis:

- ✓ datasystemene fungerer ikke
- ✓ forsyningsrutinene er ikke gode nok
- ✓ vi har ikke reglementene på dette
- ✓ sambandet fungerer ikke optimalt.

Vanligvis er slike presenterte problemer et symptom på et større og underliggende problem som lederen ser, men ikke vil erkjenne, eller at han ikke ser årsaken til det presenterte problem, fordi han selv er en del av det eller den egentlige årsaken. Som veileder bør vi derfor ikke uten videre godta det presenterte problemet, men sørge for selv å samle inn data om saken.

3.1 Valg av datainnsamlingsmetode

Metoden en velger er avhengig av omfanget av problemstillinger / utfordringer og hvilke organisasjonsnivå en snakker om. Dersom det er en person som har problemer i forhold til sin funksjon setter vi ikke uten videre i gang en større spørreundersøkelse i hele avdelingen. Det finnes ulike måter å samle inn informasjon på.

3.1.1 Intervju

Kan gjennomføres individuelt eller som gruppeintervju, intervjuet har den fordelen at en møter mennesker og kan stille oppklarende og oppfølgende spørsmål. Det gir en mulighet til å oppleve følelser og kroppsspråk.

3.1.2 Spørreskjema

Blir gjerne benyttet dersom det er behov for å spørre mange i hele avdelingen. Problemet er å utvikle gode antakelser, spørsmål som entydig undersøker antakelsene. Det er alltid vanskelig å tolke svarene, også utfra egen forutinntatthet.

3.1.3 Dokumentanalyse

Kan være nyttig for å sjekke hvordan skriftlighet i avdelingen nyttes. Særlig ordregiving (5 pkt. ordre) - operasjonsjournaler, planverk osv. kan være gode indikatorer på hvordan beslutninger tas, hvilke ordre er gitt, hvordan avdelingen er strukturert, etc.

3.1.4 Observasjon

Kan være nødvendig for å studere atferd i praksis, hvordan / lag / avdelingen fungerer, hvordan beslutninger fattes i praksis, hvordan ordrer gis, hvordan problemløsning fungerer, hvilke normer som eksisterer osv.

3.1.5 Dine egne erfaringer

Fra din praksis som veileder. Vær også klar over at i mange tilfeller vil veilederne bli behandlet på samme måten som avdelingen behandler andre og sine egne, selv om de benekter det. Vær derfor oppmerksom på hvor mye innflytelse, informasjon, innpass, påtrykk du får i samarbeidet. Anta at slik du blir behandlet blir også andre behandlet.

3.2 Datainnsamling i praksis.

Informert alltid godt mottakeren av de metodene du velger når du skal samle inn data. Skal du intervju lønner det seg å informere og gi intervjuobjektene muligheter til å stille spørsmål underveis. Bruk også denne fasen til å motivere for konstruktivt samarbeid, selv om det som tas opp både kan være problematisk og følsomt. Samle inn den informasjonen du trenger. Når du merker at utsagn, problemstillinger gjentar seg, har du antakelig fått nok data om saken i problemstillingen. Gjør deg notater underveis. Benytt muligheter til å kryssjekke og gå i dybden. Vær nysgjerrig, systematisk og åpen for inntrykk. Spør deg selv om dine data er tilstrekkelige og representative. Har du lagt vekt på det som er spesifikt for avdelingens problemstillinger, eller har dere vektlagt spesielle forhold som bare du er opptatt av eller som har bakgrunn i din egen fagkompetanse.

4. DIAGNOSE

Diagnose har til hensikt å motivere og forberede handlinger. Selv om de problemstillingene som kommer fram kan være både vanskelig og opprivende, er det viktig å være konstruktiv i dine holdninger og atferd som veileder.

Med utgangspunkt i den informasjonen du har samlet inn skal du nå bearbeide og systematisere den. - Diagnose er en prosess hvor en bearbeider data i forhold til en teori en slutter seg til. Informasjonene du har gjennomgått og bearbejdes.

Vesentlig informasjon skilles fra uvesentlig. Både gjennom intervjuer og observasjon vil du sitte inne med informasjon som er uvesentlig i forhold til helheten. Samle sammen for å se mønstre og sammenhenger. Når du bearbejder data er det viktig å være klar over at årsakene til problemene kan ligge på ulike nivåer.

4.1 Det tekniske nivået.

Når en linjeleder ber deg om hjelp til å få datasystemet, eller sambandet til å fungere, kan det faktisk være slik at du enten må hjelpe med å få byttet det ut, eller at du bør gjennomføre instruksjon / opplæring. Svært ofte viser erfaringene at årsakene til problemene ikke ligger på det tekniske nivået. Dette er ofte symptomer på underliggende forhold. I alle fall bør dette være veiledernes utgangspunkt og arbeidshypotese når en skal bistå linjen i problemløsning.

4.2 "De andre" nivået.

Svært ofte hører en at det er "de andre" som er årsaken. Enten andre ledere, distriktsbefalet, osv., ("hvis vi bare hadde en ny sjef"), ny NK, ny lagfører osv. Selvfølgelig kan det være de andre som er årsaken.

4.3 "Sjefen selv" nivået.

Når linjelederens egen rolle i problemet dukker fram, flyttes ansvaret over fra teknologien og de andre til linjelederen selv.

Når vedkommende føler seg dum og ikke vet hva han skal gjøre, eller det begynner å gå opp for han at han selv er en del av problemet, er vi på et nytt nivå i arbeidet med veiledningen. Når du arbejder med diagnoser, er det viktig å være bevisst alle disse nivåene. La oss anskueliggjøre dette med et eksempel:

- Anta at du er veileder og at du skal bistå en FIG-leder i deres problemløsning under en større øvelse. FIG-leder har bedt deg om en samtale om problemene. I en slik samtale skjer gjerne diagnosen i løpet av samtalen.
- FIG-leder starter med å fortelle deg at lagførerne ikke fungerer. Som veileder aksepterer du ikke umiddelbart hans definisjon av problemet.
- Snart kommer det fram at det egentlig ikke er lagførerne det er noe feil med, men at det er en gjennomgående mangel på å følge oppsatte rutiner blant mannskapene. Du stiller deg spørrende også til dette og undersøker nærmere hva som er grunnen til at dette skjer. Før samtalen er over, blir konklusjonen at grunnen til at det ikke fungerer, er at FIG-leder ikke følger opp rutinene, fordi han kvier seg for å ta tak i mannskapene sine. Der flere er blant hans private omgangskrets ("sjefen selv nivået")

5. TILBAKEMELDING

Når data er samlet inn og bearbeidet, må dette meldes tilbake til linjen. Som veileder bør du gjøre dette både direkte i økta under utdanningen og treningen, i siste økta siste dagen på øvelsen eller på debriefing etter øvelsen. Med utgangspunkt i gyldig informasjon skal linjelederen kunne ta frie valg og om nødvendig gjennomføre eller planlegge tiltak. Hvilke informasjon skal vi som veileder melde tilbake? For mye informasjon kan virke overveldende på linjen.

- ✓ Hvem skal være med på tilbakemeldings- og evalueringsmøte?
- ✓ Hvordan skal vi informere?
- ✓ Skal linjen få tilgang til rapportene for møtene?

Selve møtet inngår også som en del av datainnsamlingen og diagnosen.

5.1 Forberedelse

Det er viktig å ha tenkt gjennom datainnsamlingen og tilbakemeldingen i kontraktsfasen. Avklar i kontrakten hvordan tilbakemeldingen skal skje. Gå f. eks gjennom rapporteringssystemet for å forsikre deg om at dette er kjent, Videre avtale hvordan møtene skal legges opp, hvem som skal lede møtene osv. Særlig viktig er dette hvis det i datainnsamlingen kommer opp ømtålige problemstillinger f eks. relasjonsspørsmål.

Avklare hva veilederne skal gjøre og hva linjen selv skal gjøre i tilbakemeldings- og evalueringsfasen. Før du gjennomfører tilbakemeldings-møtene, må du tenke gjennom og forberede hva du vil ha ut av møtene. Du må ha en avtale med linjen om et felles mål for tilbakemeldingene og evalueringen. Sørg for at det avsettes nok tid. Skaff deg en avtale som sikrer deg handlingsfrihet i møtene. Ta dette opp før dere begynner, skriv målet opp på en flip-over og heng dette opp.

5.2 Gjennomføring

For tilbakemeldingsmøtene er det viktig å prioritere datamengden. Ikke ta med alt du har funnet. Ta med viktige forhold. Legg opp møte slik at det er mulig å få til diskusjon. Er det mange deltakere, la en del av tiden gå med til gruppearbeid. Det er viktig i møtene også å ha fokus på prosessen. Har en gjort en god undersøkelse vil det som fremkommer i tilbakemeldingen også gjenspeile seg i møtet. Dersom det f. eks står i rapporten at det stort sett er områdestaben som blir hørt, kan en forvente at dette også skjer i møtet.

For deg som veileder er det viktig å være klar over dette slik at du ikke kjører deg fast i møtet.

Det kan skje på den måten at du:

- ✓ blir tvunget til å forsvare dataene dine i forhold til personer som virkelig trenger å lære noe av dem.
- ✓ blir den som skal komme med alle svarene og gi løsninger på kompliserte spørsmål i løpet av tre minutter.

5.3 Åpne spørsmål

I Veiledersituasjonen er vårt oppdrag å bidra til at avdelingen/lederne blir mer kompetent i forhold til å løse oppdragene.

Dette kan ha som konsekvens at avdelingen i mange tilfeller må endre atferd. Følgelig må personene også endre atferd. Mens en tidligere snakket om “å lære for livet” synes det i dag å være mer relevant å snakke om “å lære er livet”.

En enkel, men ikke nødvendigvis lett måte å arbeide med utvikling og forandring på, er å kunne stille åpne spørsmål.

Når en stiller åpne og kritiske spørsmål ved det bestående eller når en er i en usikker situasjon, kan dette bidra til å redefinere problemstillinger og løse problemer. Det kan være til hjelp for personer som befinner seg i en uklar og komplisert situasjon. - å bli stilt det forløsende spørsmål, som gjør at det plutselig går opp for en hva som er årsaken til situasjonen og hva en må gjøre for å løse problemet.

Som barn var vi flinke til å stille åpne spørsmål. Det var gjerne spørsmål som gjorde at mor eller far ble svar skyldig. Ha dette i tankene nå også. Gode spørsmål er ofte “litt naive”, men gir i mange tilfelle mottakeren ny innsikt.

Prøv heller å stille åpne spørsmål i stedet for å gi gode råd. Da tar du ikke ansvaret fra andre mennesker. Du hjelper dem til å se sin situasjon i et nytt lys og til å innse hva de må gjøre for å løse problemene.

Åpne spørsmål inneholder spørreordene:

Hvem - Hva - Hvordan - Hvorledes ... etc.

Ikke la spørsmålet inneholde et skjult råd som f.eks:

- ✓ Du har vel ikke prøvd å ta dette opp med sjefen?

Spør heller slik:

- ✓ Hvem kan det være naturlig å ta dette opp med?

Still ikke ja / nei spørsmål med mindre du ønsker en bekreftelse.

- ✓ Begynner du med et spørreord overlater du ansvaret til den som får spørsmålet til selv å gi et svar.

Eksempler på bruk av åpne spørsmål:

Uttalelse	Spørsmål
Jeg er redd	Hvem/hva er du redd for?
Jeg har et problem	Hva er problemet ditt?
Det er bedre å glemme dette	Bedre enn hva?
Jeg kan ikke	Hva stopper deg?
Jeg kan ikke såre folks følelser	Hva skjer da?
Masingen din gjør meg sint	Hva i masingen min gjør deg sint?
Jeg er blokkert	På hvilken måte er du
Du er sint på meg	Hvordan vet du at jeg er
Mannskapene er negative	Hva bygger du det på?
Folk får meg til å føle meg nedfor	Hvem snakker du om?
Ingen liker meg	Hvordan vet du det?
Jeg er frustrert	Hva frustrerer deg?
Dette er ikke bra	Ikke bra for hvem?

Etterord

Det du nå har gjennomgått er på mange måter retningslinjer og momenter for en idealsituasjon slik TAKEVAL gjennomføres i Heimevernet. I den enkelte øvelse i vårt distrikt, eller ved samvirkeøvelser, vil det kunne være en helt annen virkelighet som gjelder og du må selv velge ut de momenter og tips som du føler passer i den evaluerings- og veiledersituasjon du befinner deg i. Hovedmålet er at du får gjennomført en god evaluering og veiledning av den leder (eller avdeling) du er satt til å følge.



Kilder:

- Major John Kjetil Wang-Hansen, HV
- HVSKS Rødboka 2009, samt kursmateriale TAKEVAL, 2012