



ALLTID BEREDT

Ledelse i Norges speiderforbund



Ledelse i Norges speiderforbund
Utgitt av: Norges speiderforbund

Redaksjon:
Rolf Gjertviksten
Berit Nymoen
Arnt Øvreneess

Revisjon 2015: Komité speiding

Layout:
Ksenia Sazonova

Illustrasjoner: David Edman, Ksenia Sazonova

Foto: Vidar Nergård Arne Nørstebø Christian Sangereid Ragnhild Langeland
Leif Egil Hegdal Morten Ødegaard Marius Hauken Carl Frederic Salicath

4. utgave, opplag 2022

Innhold

Forord	3
Slik bruker du heftet	3
DEL I – DETTE ER SPEIDING	6
1 Speidingens verdigrunnlag	7
1.1 Hva er speiding	8
1.2 Sammendrag av internasjonale prinsipper	9
2 Speiderprogrammet	10
2.1 Prinsipper for program	10
3 Friluftsliv	11
3.1 Naturtrappa	13
3.2 Friluftsliv på kurs	13
4 Holdninger utvikles gjennom handlinger	14
4.1 Bevisstgjøring av verdigrunnlaget	14
DEL II – PATRULJEN	17
5. Patruljesystemet	18
5.1 Hva er en patrulje	18
5.2 Metoden	18
5.3 Førerpatruljen	19
5.4 Patruljeføreren	20
5.5 Om bruk av patruljer på kurs	20
6. Samarbeid	22
6.1 Hva er samarbeid	22
6.2 Hva er ei gruppe	24
6.3 Ulike gruppetyper	24
6.4 Hva skjer i ei gruppe	25
DEL III – LEDELSE OG LÆRING	27
7 Ledelse i NSF	28
7.1 Prinsipper for ledelse	28
7.2 Når starter lederutviklingen	29
7.3 Å lede, delta i ledelse og bli ledet	29
8 Veiledning som metode	30
8.1 Målstyring	31
8.2 Muligheter	32
8.3 Læring ved egenaktivitet	32
8.4 Situasjonsorientert ledelse	33
8.5 Forbilde	33
8.6 Helhet og sammenheng	34
8.7 En illustrasjon av veiledning	34
9 Læring	37
9.1 Forutsetninger for læring	38
9.2 Læringsmiljø	39
9.3 Konstruktiv tilbakemelding	40
10 Erfaringslæring	40
10.1 Erfarings sirkelen	41

11 Modellæring	44
12 Læring gjennom lek	45
12.1 Lek for voksne	46
13 Situasjonsorientert ledelse	46
13.1 Styring og støtte	46
13.2 Modenhet	47
14 Lederfunksjoner	49
14.1 Motivasjon	49
14.2 Kommunikasjon	52
14.3 Oppgaveløsning	55
14.4 Konfliktløsning	57
15 Mål og målstyring	58
15.1 Typer av mål	59
15.2 Krav til gode mål	60
15.3 Målstyringsprosessen	61
16 Veilederrollen	62
16.1 Veiledningens balansegang	62
16.2 Symboler i ledertreningen	63
16.3 Gode råd til speiderledere	65
DEL IV – FRA ORD TIL HANDLING	67
17 Eksempler fra planlegging	68
18 Praktisk tilrettelegging for læring	71
18.1 Bli kjent-opplegg	72
18.2 Idedugnad (brainstorming)	72
18.3 Formidlingsteknikker	73
Litteratur	76

Forord

Hensikten med dette heftet er å inspirere til en fordypning i ledelse i Norges speiderforbund. Innholdet er hovedsakelig basert på stoff om ledelse fra tidligere trykksaker, men mye er skrevet spesielt til dette heftet. I 2014-2015 gjennomgikk heftet en enkel revisjon som hadde som mål å friske opp utseendet og oppdatere enkelte opplysninger om Norges speiderforbund. Samtidig med dette er det gjort enkelte mindre endringer og språklige justeringer i teksten.

Utgangspunktet for heftet er de internasjonale, grunnleggende prinsippene for all speiding. De beskriver en del kjennetegn ved organisasjonen og programmet som sikrer god speiding. Prinsippene omfatter verdigrunnlaget (også kalt speiderideal), organisering, program og metode. Veiledning kombinerer disse på en god måte fordi den sikrer sammenhengen mellom verdigrunnlaget og programmet og setter det enkelte mennesket i sentrum. Organisasjonstrukturen og programmet er beskrevet i andre trykksaker og på speiderbasen.no og speiding.no.

Heftet gir bakgrunn for ledelsesstoffet i grunntreningen. Det er et nødvendig hjelpemiddel for ledertrenerne, staber og prosjektgrupper. Men ledelse er ikke bare noe vi driver med på kurs i kretsen eller i prosjekter på forbundsnivå. Dette heftet kan være nyttig for alle ledere som vil forstå ledelsesprinsippene bedre.

Det er ikke meningen å gi ferdige svar på alt. Det er viktig å ikke nøye seg med andres tolkninger av hva speiderledelse er. Du må selv finne ut av det.

«Ikke vær tilfreds med hva, men spør hvordan og hvorfor.»

Robert Baden-Powell

Slik bruker du heftet

Heftet er skrevet fra ledere til ledere. I mange tilfeller der vi snakker om «speidere», gjelder dette alle medlemmer i NSF, også voksne. Heftet er bygd opp med fire deler. Det inneholder en del teori og modeller fra fagbøker, som kan hjelpe å formidle teoretiske og abstrakte ideer. Tankene må ha konkrete verktøy å arbeide med, og begreper og modeller er slike verktøy. Gjennom dem kan speiderledelse settes inn i en større sammenheng, og de som er interessert i å vite mer, finner bakgrunnsstoff til mange av de vanlige speider- og veiledningsbegrepene i dette heftet. Slik blir heftet også en lærebok som du kan slå opp i og bruke etter behov.

I den siste delen av heftet har vi forsøkt å sette teorien inn i en praktisk ramme. Du kan følge en stab som skal arrangere en kretskonkurranse, og en kursstab gjennom et kurs. I denne delen finner du også noen praktiske råd om læring.

For å få mest mulig ut av dette heftet forsøk å koble det du leser til dine egne erfaringer. Å diskutere og reflektere over det man selv gjør, og hvilke konsekvenser det får, er nødvendig for den som vil utvikle seg som speiderleder, ledertrener og et menneske.

1 Speidings verdigrunnlag

“La oss derfor, på veien mens vi trener våre speidere, holde de høye mål foran oss, og ikke bli alt for opptatt av skrittene.”

Robert Baden-Powell

DEL I: DETTE ER SPEIDING



Speiding er en holdningsskapende bevegelse. Vi ønsker å gi medlemmene våre en opplevelse av verdiene speideren står for, slik at hver enkelt etter hvert gjør disse verdiene til sine egne. Slik ønsker vi å påvirke samfunnsutviklingen. Verdigrunnlaget vårt uttrykker vi gjennom speiderløftet, speiderloven og valgspråket, og det gjenspeiles også i formålsparagrafen.

Speiderloven

Speiderloven omtaler sentrale verdier, som åndelighet, respekt for naturen, toleranse, ansvar, ærlighet, hjelpsomhet, vennskap, selvstendighet, pågangsmot og forståelse, nøysomhet og pålitelighet.

- En speider søker sin tro og respekterer andres.
- En speider kjenner ansvar for seg selv og andre.
- En speider er hjelpsom og hensynsfull.
- En speider er en god venn.
- En speider er ærlig og pålitelig.
- En speider kjenner naturen og verner om den.
- En speider tenker og handler selvstendig og prøver å forstå andre.
- En speider gjør sitt beste i motgang og vansker.
- En speider er nøysom og prøver å klare seg selv.
- En speider arbeider for fred og forståelse mellom mennesker.

Speiderløftet

Gjennom speiderløftet gir vi uttrykk for at vi ønsker å ha speiderloven som et personlig mål å arbeide mot. Det å avlegge speiderløftet kan hjelpe den enkelte til å identifisere seg med speiderbevegelsen og det den står for. Speiderløftet lyder:

Jeg lover etter beste evne å:
søke mitt livssyn,
hjelp andre og
leve etter speiderloven.

Formålsparagrafen

Norges speiderforbund sin formålsparagraf lyder slik:
Formålet til Norges speiderforbund er å utvikle mennesker til selvstendighet og til å ta aktivt ansvar i samfunnet, i samsvar med verdigrunnlaget.

1.1 Hva er speiding

Opplevelser for livet

Positive følelser, meningsfulle opplevelser og mestring bidrar til at vi opplever bedre livskvalitet. Det er bra for både den fysiske og psykiske helsen. Gjennom å gi speidere varierte og positive opplevelser kan vi hjelpe dem å bygge opp et slags livsmestringslager, og på den måten øke livskvaliteten deres ikke bare mens de er medlemmer, men også etter at de har sluttet. Å gi speidere gode og lærerike opplevelser som de kan ta med seg videre i livet, er derfor en av de viktigste oppgavene til en speiderleder.

Vennskap og samarbeid

Vennskap er utgangspunktet for skapende kontakt mellom mennesker. Det gjelder mellom kamerater og mellom folkeslag. Toleranse og respekt handler om at vi forstår andre og godtar deres rett til å være eller tenke annerledes. Vennskap går lengre enn toleranse. Det krever at vi aktivt stiller opp og gjør hva vi kan for å hjelpe og støtte. Speiderbevegelsen legger stor vekt på vennskap og samarbeid. Mange gode vennskap har startet i speiderpatruljen.

Vennskap, eller i hvert fall gjensidig respekt og forståelse, er forutsetningen for godt samarbeid. I speideren prøver vi bevisst å styrke samhold i patroljen for å oppnå bedre samarbeid, og vi bruker samarbeidsoppgaver og patroljesystemet til å utvikle hver enkelte individ i en sosial setting.

Ansvar og mestring

Å ha mulighet til å påvirke egen situasjon er viktig. Det handler om å få ansvar for sin egen hverdag. En speider skal lære å kjenne ansvar for seg selv og andre. En som får økt ansvar i takt med sin egen utvikling, klarer seg bedre i forskjellige situasjoner og blir mer selvstendig. Medbestemmelse og ansvar er viktige prinsipper i Norges speiderforbund.

Vi mener at ved å utvikle våre medlemmer til trygge og ansvarsfulle personer yter vi også et bidrag til å skape en bedre verden. Det er viktig at speiderne føler seg verdifulle og verdsette og har tro på egne evner. Dette oppnår de blant annet ved å erfare det å mestre noe selv. Speiderbevegelsen gir barn og unge utviklingsmuligheter i et trygt miljø. Gjennom å lære praktiske ferdigheter og få utfordringer i for eksempel friluftsliv, kan speiderne bygge opp tilliten til egne evner.

Læring ved egenaktivitet

Speiding handler i stor grad om å omsette teori til praksis – læring ved egenaktivitet. Den enkelte får trening i å finne løsninger selv. Evne til å se sammenhenger og forstå årsaker er to viktige elementer, ikke bare når en skal løse praktiske oppgaver, men også i lederskap. Speiderarbeidet utvikler praktiske ferdigheter, men enda viktigere er det å gjøre speiderne i stand til å forvalte og forbedre mulighetene som ligger hos dem selv, hos andre og i samfunnet.

Friluftsliv

I speideren brukes friluftsliv som både aktivitet og ramme rundt speiderarbeidet. Aktivt friluftsliv gir mange muligheter for utfoldelse, det gir kunnskaper om naturen og gode holdninger til miljø- og ressursbruk. Friluftsliv gir store muligheter for å bygge og forsterke vennskap. Det utvikler også den enkelte speiders selvstendighet og evne til å ta ansvar og løse praktiske oppgaver. Selve friluftslivsopplevelsen er i seg selv verdifull.

1.2 Sammendrag av internasjonale prinsipper

Som medlemmer av NSF er vi med i to av verdens største internasjonale barne- og ungdomsorganisasjoner: WAGGGS – World Association of Girl Guides and Girl Scouts, og WOSM – World Organization of the Scout Movement. WAGGGS og WOSM har til sammen 50 millioner medlemmer i over 200 land, og definerer de grunnleggende prinsippene som speiderarbeid over hele verden bygger på. Prinsippene omfatter idealer, organisasjon, program og metode. I Norges speiderforbund finner vi de samme prinsippene i blant annet lover og retningslinjer.

Sammendrag av de grunnleggende prinsippene for WAGGGS og WOSM:

Idealer og mål

- Søke en tro/ «Duty to God»
- Ansvar for seg selv og andre
- Respekt for alle levende vesener
- Tjeneste
- Vennskap



WAGGGS

Organisasjon

- Frivillig medlemskap
- Åpen for alle – uavhengig av opprinnelse, rase eller tro
- Politisk uavhengig
- Respekt for den kulturelle identiteten til mennesker og land
- Felleskap mellom unge og voksne



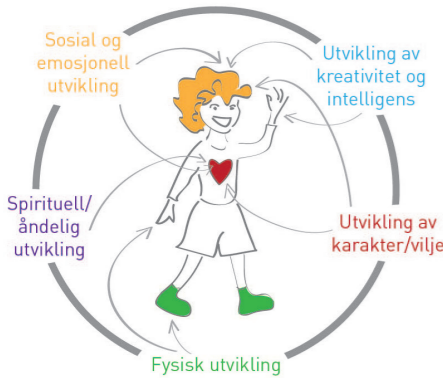
WOSM

Program og metode

- Lov og løfte
- Symbolsk rammeverk
- Læring ved egen erfaring
- Personlig progresjon
- Egen vei i eget tempo
- Lagarbeid/Læring i små grupper
- Engasjement i samfunnet
- Samspill med omverdenen
- Samspill med andre
- Voksenkontakt
- Natur

2 Speiderprogrammet

For å bevisstgjøre og synliggjøre verdiene våre, må medlemmene oppleve og erfare gjennom konkrete handlinger. Hvis dette skal føre til positive holdninger, er det viktig at vi som ledere også deltar i aktivitetene.



Speiderprogrammet er et middel for å nå speidingens formål. Det er delt inn i fem programområder som beskriver hovedelementene i speiding og er basert på følgende typiske utviklingsområder hos et menneske:

- Fysisk utvikling
- Sosial og emosjonell utvikling
- Utvikling av karakter/vilje
- Utvikling av kreativitet og intelligens
- Spirituell/åndelig utvikling

De fem tilsvarende programområdene er:

- Friluftsliv
- Samfunnsengasjement
- Vennskap
- Kreativitet
- Livskvalitet

Gjennom dem skal programmet bidra til utvikling av selvstendige og ansvarsbevisste mennesker.

2.1 Prinsipper for program

(Vedtatt av speidertinget i 1981, revidert i 2000)

1. Programmet er et hjelpemiddel for å nå Norges speiderforbunds mål.
2. Programmet formidler holdninger, ferdigheter og kunnskaper som det er av stor betydning at speideren får med seg i løpet av speidertiden.
3. Programmet er allsidig og inneholder praktisk, fysisk, moralsk og religiøs trening.
4. Programmet skal legge til rette for arbeidet i patruljen, slik at speiderne arbeider sammen, samtidig som den enkelte speider får tilbud om individuelle oppgaver.
5. Programmet tar sikte på at speideren lærer av hverandre og hjelper hverandre.
6. Den enkelte speider får trening og lærer ved egen aktivitet. Speideren får også trening i å ta ansvar for seg og sin patrulje. Dette innebærer at speideren lærer å:
 - skaffe grunnlag for beslutninger
 - finne alternative løsninger og vurdere disse opp mot hverandre
 - ta standpunkt
 - oppleve å ta konsekvensene av sin beslutning
7. Programmet stiller krav til den enkelte speider. Kravene tilpasses den enkeltes forutsetninger.
8. Det stilles krav til patruljens innsats. Programmet utgjør i hovedsak en helhet for patruljen og den enkelte speider.
9. Programmet legger opp til en utvikling ved at aktivitet i en enhet legger grunnlaget for aktivitet og engasjement i den neste.
10. Programmet innebærer at speiderne opplever kontakt med voksne.
11. Gruppetinget kan fastsette rammer for speiderarbeidet.
12. Programmet er utformet slik at det kan brukes av alle forbundets ledere, på grunnlag av ledertreningen.



3 Friluftsliv

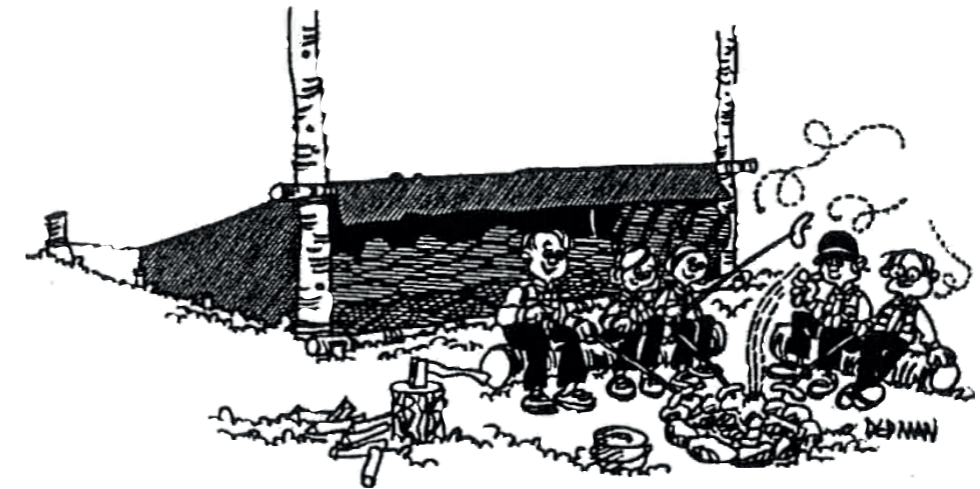
Så lenge det har vært bosetting i Norge, har menneskene drevet med mange av aktivitetene som vi i dag kaller friluftsliv. Fiske og fangst, sanking av bær og andre vekster utgjorde næringsgrunnlaget. De formene for friluftsliv som bygger på aktiviteter som landsbygda har utviklet, kaller vi gjerne tradisjonelt friluftsliv. Det vi kan kalle vår friluftstradisjon, går tilbake til 1880-tallet. Den industrielle revolusjonen og utviklingen av store bysamfunn skapte et skille mellom mennesker og natur.

I Norge skjedde det en nasjonal oppvåkning etter 1814. Kunstnere dro til daler og fjell og hentet inspirasjon til musikk, bilder og diktning. Rundt 1905 ble friluftslivet enda en gang uttrykk for nasjonalfølelser og -identitet. Men denne gangen nådde interessen ut til mange flere. Blant annet var Fridtjof Nansen den store inspiratoren for friluftsliv. Turen over Grønland førte tusenvis av norske ungdommer ut på ski.

Nansens appell om å «lære å kjenne den intense glede ved det enkle naturliv, det vi engang stammer fra, og ikke minst gleden ved nøyksomhet», ble også fanget opp av myndighetene. Arbeidet med en friluftsliv ble tatt opp. I 1957 ble allmennheten sikret lovlig tilgjengelighet til naturrikdommene gjennom friluftslivloven, som er unik i internasjonal sammenheng.

Det vi kaller norsk friluftstradisjon, kan karakteriseres slik:

- Naturopplevelsene er det sentrale.
- Det dreier seg om ferdsel og bruk av den frie naturen.
- Tradisjonen er mangfoldig og rik med mange ytringsformer og enkle midler.
- Tradisjonsformidling skjer gjennom foreldre og venner.



Det var dette friluftslivet Fridtjof Nansen snakket om og karakteriserte som «det enkle liv i naturen». Når vi ser rundt oss i dag, ser vi fort at noe har endret seg. Friluftsliv har blitt tilrettelegging, spesialutstyr, opparbeiding, tidsskrift og industri. Men vi har også holdt på det enkle friluftslivet, det som gir naturopplevelser uten å sette spor etter seg.

Det er denne formen for friluftsliv vi ønsker at speiderne skal oppleve og føre videre.

Tradisjonelt
friluftsliv

Norsk
friluftstradisjon

Friluftsliv er viktig for speidingen

Helt fra begynnelsen spilte friluftslivet en viktig rolle i speiding. Mennesker som levde nær naturen, var viktige inspirasjonskilder for Baden-Powell. Friluftsliv er den opprinnelige måten å være sammen på, og visse grunnleggende lovmessigheter hos mennesket trer i kraft når vi ferdes i naturen. Det kan vi se hos naturfolk, og det observerte Baden-Powell. Han utnyttet det gjennom speidermetoden.

De første speiderprogrammene inneholdt mye av det en byborger måtte kunne for å klare seg uten tilgang på sivilisasjonens bekvemmeligheter. I dag er det på mange måter andre forutsetninger. Noe av det som var viktig, har mindre betydning nå, og annet er kommet til. Men friluftsliv er fremdeles helt sentralt i speiding.

Friluftsliv er læring

Det gir utfordringer som bidrar til å utvikle kreativitet og evner til problemløsning i en virkelig situasjon. Det blir noe helt annet enn konstruerte oppgaver til leker, konkurranser og kurs. Mens vi ordner leirplassen vår, løser vi hele tiden problem, små, men viktige. Hvor kan vi feste haikeduken? Hvordan skal vi tørke de våte klærne? Og hva kan denne stokken brukes til?

Friluftsliv er mestring

Det innebærer strev og en viss grad av motgang. Men utfordringene blir forskjellig for mennesker med ulik kunnskap, erfaring og alder, og de må løses etter egen evne. Å lage maten, vaske seg i det kalde vannet eller holde ut med myggen er en del av læringen. Det styrker selvtilliten å klare mer, og det er betydningsfullt.

Friluftsliv er samarbeid og vennskap

Det betyr trening i å arbeide sammen med andre i en patrulje, gi og ta ansvar. Alle må bidra med sitt – hente vann, tenne bål, vaske opp – oppgavene krever at ingen sluntrer unna. Det avsløres snart når vi lever ute og er sammen alle døgnets timer. Vi må kanskje løse konflikter, men den felles anstrengelsen sveiser oss også sammen.

Friluftsliv skaper innsikt

Det gir opplevelser og kan åpne sinnet for det som er vakkert – snødekte fjell, glitrende vann og måneskinn over fjorden. Vi får ta imot lyder, lukter og sinnsinntrykk; høre fuglesangen og suset fra vinden, kjenne lukta av den brennende tyriveden og varmen fra vårsola i ansiktet. Friluftsliv skaper følelse for naturen slik at vi forstår at den ikke bare er et annerledes lokale for aktivitetene våre. Naturen er ikke først og fremst til for oss. Vi låner den av kommende generasjoner. Friluftsliv gir forståelse og interesse for å ta vare på den. Friluftsliv gir mulighet til å lære seg til å sette pris på det enkle og se med nye øyne på det som de fleste tar for gitt – vann i kraner, elektrisitet og telefon. En stor del av jordens befolkning lever helt uten disse bekvemmeligheter. Kanskje kan vi formidle en anelse om hva dette innebærer til våre speidere. En slik innsikt kan også gi inspirasjon til å se mulighetene i en alternativ livsstil i motsetning til forbrukersamfunnet som er dominerende i vår kultur.

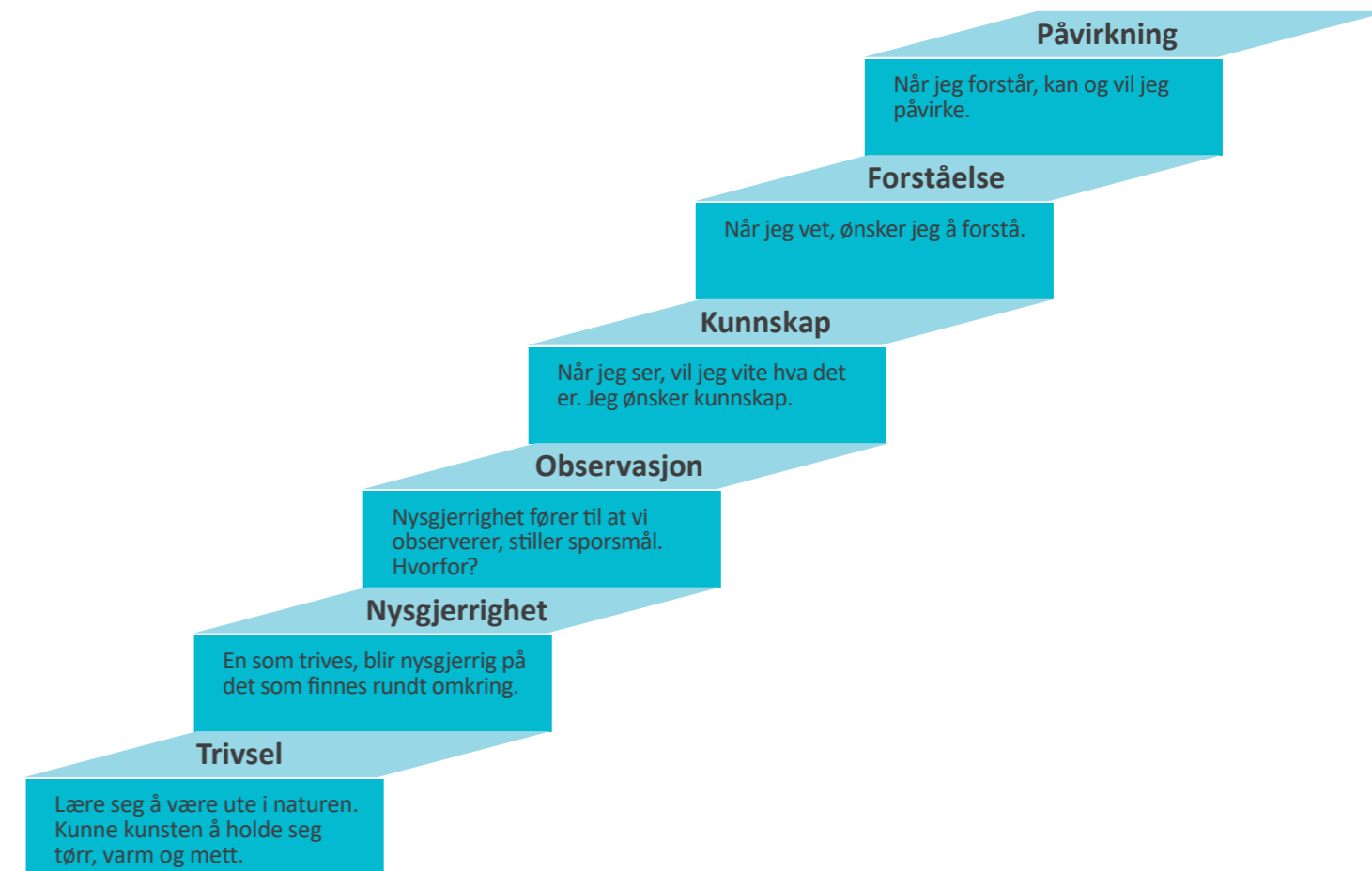
Friluftsliv er åndelig utvikling

Naturen kan spille en viktig rolle for menneskers åndelige utvikling. Baden-Powell skriver: «Gud har gitt oss ... naturens store bok å lese.» Å hjelpe speiderne til å se naturens under er en betydningsfull side ved friluftsliv i speiding. Ved et døende bål kjennes det ofte naturlig å prate om livets innerste spørsmål.

Friluftsliv skaper holdninger

Friluftsliv i speiding innebærer at speiderne gjør ting selv og ikke får alt ferdig servert. Det er preget av enkelthet mer enn av moderne aktivitet. Selve metoden ligger i møtet med naturen. Friluftsliv er en naturlig konsekvens av vårt verdigrunnlag.

3.1 Naturtrappa



Naturtrappa er ei trapp som kan brukes til å illustrere at vi må ha ferdigheter og kunnskap om naturen for å skape engasjement. Vi beveger oss i trappa hele tida, og enkelte trinn er høyere enn andre. Det hender vi blir stående lenger på enkelte trinn, og vi kan også gå tilbake. Det uheldige er om vi nøyer oss med første trinn, og synes det er tilstrekkelig. Da er det viktig å ha en person på trinnet over som sier: «Kom hit og se!» Dette er en av de viktigste oppgavene til en leder: Å lokke flere mennesker til å ta et trinn til.

3.2 Friluftsliv på kurs

Ledere praktiserer det de lærer på kurs. Det betyr at de også der må få oppleve friluftsliv som metode. Naturen gir muligheter. Det oppstår, og kan skapes, naturlige situasjoner som krever løsning. Dette gir utfordringer til den enkelte, ikke minst til lederen. Situasjonene er realistiske, ikke kunstige. Naturen forsterker situasjonen og gjør lederens avgjørelser mer følbare og direkte. Det oppstår flere valgmuligheter i naturlige omgivelser. Vi har mulighet til å skifte «landskap» – gå inn i et nytt «terreng» – slik at vi kan belyse ledelsesutfordringer og problemstillinger med samme tema, men med en ny innfallsvinkel.

Å bruke friluftsliv som metode vil også si at vi enkelte ganger gjennomfører aktiviteter og overnatting ute selv om vi har hytte i nærheten. Friluftsliv kan være tidkrevende, men det er vel anvendt tid fordi vi oppnår flere ting samtidig.

Friluftsliv som metode formidler holdninger og bidrar til å skape stemninger og opplevelser. Staben må legge forholdene til rette slik at friluftslivet oppleves positivt og meningsfylt.

Realistiske situasjoner

Formidler holdninger

4 Holdninger utvikles gjennom handlinger

Vi hører fra tid til annen uttrykkene «Speiding er en livsstil» og «En gang speider, alltid speider». For oss gjelder det å leve opp til dette og se til at den virksomhet vi holder på med blir speiding.

Det er speiding i mer enn 150 land rundt i verden. Vi vet at forutsetningene for speiderarbeid er ulike i forskjellige deler av verden, og at programmene er ulike. På tross av disse ulikhetene blir vi ofte slått av den sterke samholdigheten vi kjenner med speidere fra andre land når vi får en sjanse til å møte dem. Vi har noe felles, vi forstår hverandre til tross for språkhindringer og ulik bakgrunn. Vi er speidere. Hvis vi ser på lovene for begge verdensorganisasjonene, finner vi det som skal være grunnlaget for speiding rundt om i verden.

Målet – om å hjelpe mennesker til utvikling og til å ta ansvar-, skiller ikke speiderbevegelsen mye fra andre ungdomsorganisasjoner, skolen eller samfunnet generelt. Det viktige for oss er hvordan vi når dit vi vil, de metoder vi bruker. Disse er nedfelt i våre grunnleggende prinsipper.

At speiding har et verdigrunnlag innebærer at:

- Vi ønsker å påvirke medlemmene på en slik måte at deres holdninger også får betydning for mennesker utenfor organisasjonen.
- Verdigrunnlaget bæres oppe av bevisste ledere som vet hva bevegelsen står for, og som har tenkt igjennom sitt lederskap. Det vil si at programmet og ulike aktiviteter er midler, og ikke noe mål i seg selv.
- Verdigrunnlaget kan ikke reduseres til et visst antall programinnslag. Det må være med i alt vi gjør og påvirke program, aktiviteter, metode og organisasjonsform.

Det kan sammenliknes med en vev. Den sterke renningen holder sammen hele veven. Vi ser den kanskje ikke alltid så godt i det ferdige arbeidet, men renningen er der og er en forutsetning for at det skal bli en fin vev og ikke en haug med løse tråder.

Å være leder er ikke i første rekke å sette igang aktiviteter, men å være bærere av en kultur – speiderkulturen.

4.1 Bevisstgjøring av verdigrunnlaget

Aktivt verdivalg

Aktivt verdivalg er en metode som hjelper barn, unge og voksne til å bli klar over egne holdninger og interesser. Den er et alternativ til andre måter å overføre holdninger på, som f.eks. å moralisere, stille opp som forbilde eller å la være å påvirke for at den enkelte skal finne fram på egen hånd. Aktivt verdivalg setter i gang en prosess som bidrar til at holdninger, interesser og mål blir aktive vurderinger – verdiklargjøring. Verdiklargjøring har en positiv orientering. Det vil si en sterk tro på at menneskene kan påvirke sin egen livssituasjon. Vi kan utnytte skjulte ressurser hos oss selv og andre, og vi kan ta egne avgjørelser. Av den grunn stemmer metoden godt med speidings verdigrunnlag.

Metoden har ulike aktiviteter og øvelser som gjør at vi må ta stilling eller ta beslutninger. Aktivitetene tvinger oss til ettertanke.

Ulikheter og fellesskap



Speiderkulturen

Bidrar til at holdninger, interesser og mål blir aktive vurderinger - verdiklargjøring.

En aktiv vurdering er:

- Et bevisst valg ut fra hensynet til ulike alternativ og konsekvenser.
- Et valg vi er tilfreds med og stolte av.
- Et valg vi handler i overensstemmelse med og ofte gjentar.

En måte å lede på:

Aktivt verdivalg er ikke bare øvelser vi legger til rette for. Det viktigste er at vi i daglige situasjoner stiller speiderne overfor valg. Vi må se mulighetene og bruke dem i møtet med speiderne. Da blir dette en måte å tenke på, en måte å lede på.

Fortelling som verdiformidling

Å fortelle historier er en viktig tradisjon. Historiefortellingene hørte med i den blå timen, skumringstimen. Våre besteforeldre fikk sine holdninger på denne måten. I Norge har vi en rik eventyrskatt. Baden-Powell brukte også historier ved leirbålet. Han kalte det «Campfire yarns». «Yarn» er en trådende som vi skal spinne videre på. Vi skal ikke presentere ferdigtygde historier. Vi gir ikke speiderne et helt nøste, men bare en ende som de selv kan nøste videre på. Det handler om å utvikle fantasi og å forstå mer av de mulighetene som ligger i denne formen for formidling.

Det kan være vanskelig å snakke direkte om verdier uten at det blir moraliserende. Med fortellingen får verdiene liv og bringes tett på speidernes virkelighet. Her får de mulighet til å leve seg inn i personer og i hva de anser for godt, sant, fint og riktig. Noen fortellinger har blitt fortalt til alle tider. Andre forteller oss noe om den tid vi lever i. Begge typer er viktige.

Fortellingsbiblioteket

Eventyr er alltid aktuelle. I mange bøker kan vi også finne stoff som egner seg. Det kan være barnebøker eller gamle lesebøker.

Vi kan fortelle historier vi selv har hørt, noe vi har opplevd, eller vi kan dikte historier selv. Kanskje finnes det noen fortellinger fra «gamle dager» i speidergruppa, fra turer og leirer? Vi kan fortelle historier med flere mulige avslutninger, og sammen bestemme oss for hvordan de skal ende.

Øvelse gjør mester

- Begynn i en trygg forsamling, for eksempel med å lese opp korte eventyr og fortellinger. Etter noen ganger vil du lettere huske dem.
- Fortellingen behøver ikke bli fortalt på nøyaktig samme måte hver gang. Det viktigste er at historien sier deg noe.
- Vær glad i det du vil fortelle, så blir det godt!
- Lær historien godt slik at du kan fremføre den på din egen måte.
- Det er viktig å skape tradisjoner som gir en ramme rundt fortellerstunden.
- Så skal det lyttes! Vent med spørsmål og samtale til etterpå. Ellers blir sammenhengen brutt, og opplevelsen kan bli borte.

Historier ved leirbålet

Utvikler fantasi

Aktiviteter



Mange faste innslag

Når det gjelder å formidle verdier, er handling viktig. I det programmet vi legger opp, på møter, turer og leirer, er det mange faste innslag. Vi har åpning og avslutning, morgensamling og Scouts own, leirbål og leirbålsprat, lysspor og ulike seremonier. Alt dette er anledninger vi kan bruke bevisst, anledninger til ettertanke og funderinger. Ved å skape aktivitet rundt dette, er det flere som får sjansen til å finne ut hva verdiene i speiderloven betyr for dem. Det er mange måter å gjøre det på, også her er det bare fantasien som setter grensene. Kreativitet i form av tegning, maling, forming, gjerne kombinert med bruk av naturen er noen stikkord.

Morgensamling

En morgensamling er åpningen på dagen og gir fine muligheter til å formidle speidings verdier. Den inneholder gjerne en tekst, et dikt eller en sang og et ord for dagen. Filosofiske betraktninger kan også komme fram under en morgensamling. Vi kan ta opp ting som er aktuelle «her og nå», samtale, lytte, oppleve, synge sammen. Formen avgjøres av hva vi vil oppnå. Det er mange måter å organisere samlingen på. Det kan være naturlig å ha den i forbindelse med flaggheising og God Morgen, eller vi kan ha morgensamling i patruljer. Det er viktig å velge et sted der det er lett å samle tankene, gjerne et fint sted, vekk fra «daglige gjøremål».

Scouts Own

En Scouts Own er speidernes egen andakt. Den veksler mellom formidling av et åndelig/religiøst budskap, tale og fellesskap gjennom sang eller bønn. Scouts Own kjennetegnes av at speidere er aktive i både forberedelsene og gjennomføringen.



DEL II: PATRULJEN

5 Patruljesystemet

«Patruljesystemet er ikke et system å drive speiding etter, det er det eneste systemet.»

Robert Baden-Powell

Den minste arbeidsenheten

Patruljen er den minste arbeidsenheten i speiderbevegelsen. Alle beverkolonier, flokker, tropper og noen lag er delt opp i patruljer. I flokker som bruker Jungelboka som ramme, kalles patruljen «kull», mens i beverkolonier kalles de «familier». Den største forskjellen mellom patrulje i tropp og i koloni/flokk er at i troppen arbeider de mer selvstendig, med egne møter og turer og ansvar for mye av planleggingen. Familien/kullet kan få egen tid på deler av enhetsmøtet, og patruljeførerrollen kan gå på omgang. Resten av organisasjonen er også delt opp slik: Patruljeførere utgjør selv en patrulje; lederne i en enhet, i gruppe- eller kretsstyret utgjør også en patrulje.

5.1 Hva er en patrulje

En patrulje er en liten gruppe som er fast over tid. Den består av 5 – 8 personer, med en leder, patruljefører. Patruljen skal gi den enkelte trygghet, og hver enkelt skal ha oppgaver alene eller sammen med andre. I patruljen skal medlemmene gis muligheter for å lære ved egen aktivitet. Patruljen er til en viss grad selvstyrt.

Patruljen har et mål med sitt arbeid. Medlemmene planlegger, løser oppgaver og gjør aktiviteter sammen. Alder og erfaring er spredt, og den med mest erfaring er som regel leder.

Patruljesystemets store verdi ligger i at yngre speidere lærer av eldre, som lærer av den voksne. Patruljesystemet innebærer nå, som i 1907, at barn leder barn, og at patruljen arbeider selvstendig. Dette stiller store krav til den voksne lederen. Det er annerledes å lede barn gjennom en patruljefører enn å være leder for barna selv, slik det er mest vanlig ellers i samfunnet.

Patruljearbeidet utvikles gradvis gjennom hele speidertiden, og lederen er veileder for patruljeføreren. Ut fra speidernes og peffens alder og erfaring vurderer lederen hvor mye styring og støtte han skal gi patruljen og peffen.

5.2 Metoden

Ved å bruke patruljesystemet når vi flere mål.

Tilhørighet

Sosial tilhørighet er vissheten om at vi er akseptert i venneflokk/patruljen.

Trygghet

Speiderne opplever tilhørighet, trygghet og glede ved å gjøre noe sammen med andre.

Selvstendighet

Selvstendighet og evnen til samarbeid utvikles. Speiderne opplever seg selv som en viktig og nødvendig del av patruljen.

Yngre lærer av eldre

Respekt

De lærer å respektere hverandre og gi rom for ulikheter.

Medbestemmelse og ansvar

Gjennom medbestemmelse og egne valg blir ansvar overfor felles vedtak innarbeidet. Gjennom førerpatruljen deltar patruljen i viktige beslutninger som angår troppen.

Ledertrening

Patruljesystemet er også ledertrening. Medlemmene får enkelte ansvarsområder og mange blir selv assistenter og patruljeførere.

Utvikling

Alle har et behov for å utvikle seg. Patruljen opplever noe sammen, speiderne lærer ved egen aktivitet og av hverandre. Ved å gjøre ting i praksis utvikles ferdigheter, kunnskaper og holdninger. Jo flere sanser vi får mulighet til å anvende, desto bedre lærer vi. På denne måten skapes med tiden et verdifullt erfaringsgrunnlag hos den enkelte, og dermed også i patruljen. Større utfordringer kan tas opp, nye erfaringer gjøres – og en utvikling er i gang.

Målet er at patruljen blir i stand til å lede seg selv, skape sitt eget liv, sine egne tradisjoner og særpreg. Da kan patruljen selv velge sine aktiviteter eller arbeide med selvvalgte emner som inngår i et felles program for hele troppen.

Patruljesystemet innebærer også fordeler for oss som ledere; arbeidet blir lettere å organisere, vi kan gi mer ansvar og være veiledere for patruljeføreren.

På denne måten kan vi oppfylle speidersakens mål om å trene medlemmene til å bli selvstendige og ansvarsbevisste.

5.3 Førerpatruljen

Førerpatruljen består av troppsleder, troppsassistenter, patruljeførere og -assistenter. I førerpatruljen får medlemmene mulighet til å lede, delta i ledelse og bli ledet. Gjennom arbeidet med å planlegge troppens og patruljenes aktivitet, får patruljeførerne og -assistenter hjelp og veiledning til sin ledelse av patruljen. Førerpatruljen er stedet hvor patruljeførere og assistenter føler og hører at vi verdsetter det de gjør. Det er der de får sin opplæring. Dette krever en trygg ramme hvor vi lytter til hverandre, og de voksne er ærlige og tar deres problemer på alvor. Førerpatruljen stiller krav til gjennomføringen av programmet i patruljene og bidrar til at nødvendige ressurser stilles til rådighet for gjennomføringen.

Troppslederen har store utfordringer i arbeidet med førerpatruljen. Han/hun må legge til rette arbeidet slik at både troppsassistenter og de andre i førerpatruljen opplever medbestemmelse og ansvar. Det gjelder også om det i perioder bare er én patrulje i troppen.

Førerpatruljen skal tilrettelegge arbeidet i patruljene slik at den enkeltes utviklingsbehov blir tatt hånd om og satt i sammenheng med patruljenes og troppens mål. Arbeidet vil samtidig utvikle lederne i troppen.

Utvikling gjennom erfaringer

Leder seg selv

I førerpatruljen får medlemmene mulighet til å lede, delta i ledelse og bli ledet

Den enkeltes utviklingsbehov blir ivaretatt

5.4 Patruljeføreren

Patruljeføreren er den som har hovedansvaret for at patruljen fungerer. For at vi skal kunne forvente et ansvar, må forutsetningene være i orden. Det vil si at vi må ha skapt den trygghet som gjør at barn tør ta ansvar, også hvis noe går galt. Det er også viktig at vi har sikret at speiderne har grunnleggende kunnskap og erfaringer før vi forventer at de selv kan ta ansvaret for patruljens utvikling.

Ansvar for fellesskapet er å ta del i beslutningene og å være med på å føre dem ut i livet. Fellesskapets ansvar er å sørge for at alle i patruljen trives. Lyst til å ta på seg ansvar utvikles gradvis gjennom det å gjøre noe sammen. Og ansvaret – fra bever til rover – utvikler seg gradvis fra at vi pålegger speiderne å arbeide sammen om en aktivitet, til at de selv velger å ta på seg ansvaret for sine egne aktiviteter.

Noe som er ganske forskjellig fra andre fritidsaktiviteter barn driver med, er aldersspredningen i en speiderpatrulje. De fleste andre steder møtes barn fra samme klasse/trinn. For barn og unge kan det være fint å ha positive forbilder som de ikke ser på som foreldregenerasjon. Baden-Powell mente at barn og unge hadde godt av å klare seg selv, holde egne møter og dra på tur i skog og mark.

5.5 Om bruk av patruljer på kurs

Speiderarbeidet er basert på patruljesystemet. Det vil si at vi også bruker patruljer på kurs når deltakerne skal være sammen over lengre tid. I enkelte sammenhenger kan selve patruljeinndelingen være en del av kursinnholdet. Da er deltakerne aktivt med, og vi får samtidig en bevisstgjøring av patruljesystemet som metode.

Det er viktig å være oppmerksom på forskjellen på en patrulje og ei gruppe som blir satt sammen for kortere tid eller for en enkelt oppgave. På kurs bruker vi ofte begge deler.

Patruljefører

En patrulje har en patruljefører, og det er en fin måte å lære ledelse gjennom erfaring på. Det blir muligheter til både å lede og bli ledet, i tråd med prinsipper for ledelse. Det er greit å plassere ansvaret for at ting blir gjort, og så er det modellæring. For mange er det en uvant situasjon å være leder for andre voksne. Men det gir en fin mulighet til å bruke situasjonsorientert ledelse. Patruljeføreren må få prøve seg over tid og i virkelige situasjoner. Det er viktigere enn at alle er peff i løpet av ei kort helg. Patruljefører velges etter en diskusjon og avklaring av roller. Patruljen velger, og må vite hvorfor de velger slik.

Aktivitet

Patruljen må få oppgaver som utvikler de sentrale sidene ved patruljesystemet. Gjennom aktiviteter og opplevelser får den enkelte erfaringer og vil forstå hvorfor patruljen er så viktig i det daglige speiderarbeidet. Det må understrekes at alle har et ansvar for å ta opp forhold som har med oppgaven eller patruljesamarbeidet å gjøre.



Veiledere

Kurstaben er veiledere for deltakerne på kurs, og ofte er det en veileder knyttet til hver patrulje. Det er en fordel å stå litt utenfor det som skjer i patruljen. Det gir større overblikk og mulighet for å ta tak i situasjoner som kan gi læring. Det er viktig at veilederen ikke overtar patruljeførers oppgaver. Mye av kommunikasjonen mellom veileder og patruljen bør skje gjennom patruljeføreren.

Du kan finne mer om dette i kapittel 16.2 Gode råd til speiderledere.

Kontrakt

Det er nyttig å avklare en del forhold mellom patrulje, patruljefører og veileder. Da kan vi lage noen «kjøreregler» eller kontrakt som inneholder

- forventninger til hverandre
- rollefordeling (hvem har ledelsesansvaret?, hva er veilederens oppgave?)
- et utviklingsmål for patruljen (Vi vil gjerne bli bedre til.....)

Ta tak i situasjoner som kan gi læring

Hovedansvaret for patruljen

Ansvar utvikles gradvis fra bever til rover

Bevisstgjøring av patruljesystemet

Lære ledelse gjennom erfaring

6. Samarbeid

«Vi dannes til mennesker bare ansikt til ansikt,
bare hjerte mot hjerte.»

Pestalozzi (1746-1827)

Å bruke patruljesystemet som metode i speiding innebærer at vi må vite litt om hva som skal til for å oppnå samarbeid mellom medlemmene. Derfor skriver vi litt om metoden Læring gjennom samarbeid og gruppepsykologi.

6.1 Hva er samarbeid

De som er med i en patrulje, påvirker hverandre. Vi snakker om gruppeprosesser, altså at det skjer noe mellom medlemmene. Samarbeid er ikke bare å plassere mennesker i ei gruppe og gi dem en oppgave, med beskjed om å hjelpe hverandre. Det er heller ikke å sitte ved samme bord og snakke sammen mens alle arbeider med hver sine oppgaver.

Reelt samarbeid har disse grunnleggende elementene:

Positiv, gjensidig avhengighet

Dette kan oppnås gjennom å markere at gruppa har felles mål, gjennom å dele på arbeidet, materiellet, utstyret, eller gjennom å tildele de enkelte ulike roller. For at en patruljesituasjon skal innebære samarbeid, må speiderne oppleve at de er gjensidig avhengige av de andre medlemmene i patruljen. «Jeg kan bare nå mitt mål, dersom du også når ditt».

Individuelt ansvar

Den enkelte må også ha et individuelt ansvar. Vi må legge forholdene til rette slik at alle får utfordringer og utbytte i samsvar med sine egne forutsetninger. Hvis hver enkelt har sin spesielle oppgave/rolle, fremmer vi både gjensidig avhengighet og individuelt ansvar. I speidingsens begynnelse var dette kjent innen patruljen som for eksempel materialforvalter, sagaskriver osv. I vår tid er det kanskje andre funksjoner som skal fylles. Det er viktig at lederen tar ansvar for å bruke funksjonene når de er blitt opprettet.

Sosiale ferdigheter

Det er også viktig å ha klart for seg at samarbeid forutsetter visse sosiale ferdigheter. Eksempler på slike er å gi ros og positive tilbakemeldinger, komme med ideer og forslag, aktiv lytting, beskrive følelser, be om nærmere forklaring, si seg enig eller uenig og oppmuntre alle til å delta. Samarbeidsferdigheter er ikke medfødt. Vi vet ikke umiddelbart hvordan vi skal samarbeide med hverandre. Mange sosiale ferdigheter læres vanligvis i familien, nærmiljøet og på skolen. Likevel er det mange av dagens barn og unge som mangler disse ferdighetene. Det er derfor nødvendig å fokusere på dem like målbevisst og systematisk som vi arbeider med andre kunnskaper og ferdigheter i speiding. Det fine med patruljesystemet, er at sosiale ferdigheter kreves, brukes, forsterkes og læres mens en arbeider med andre oppgaver.

Refleksjon

Et viktig trekk ved en god samarbeidsgruppe, er at medlemmene evaluerer, vurderer og reflekterer over det de gjør og hvordan gruppa fungerer sammen. Det er nødvendig for at samarbeidet skal utvikle seg. Her trengs det en del kunnskap om hvordan man kan gi konstruktive tilbakemeldinger.

Det står mer om dette i kapitlene 9.3 og 10.1.

Avgjørelser

Denne kunnskapen om hvordan grupper fungerer og samarbeid fremmes, får betydning for vår lederrolle. Når vi bruker patruljesystemet i enhetene eller grupper i andre sammenhenger, er det en del avgjørelser vi må ta:

- Bestemme størrelsen. Jo større gruppa er, jo større spennvidde vil det være. Men det kreves også større sosiale ferdigheter av medlemmene. Jo kortere tid en har til et gruppearbeid, desto mindre bør gruppa være.
- Sammensetning, fordeling av medlemmer. Erfaring viser at heterogene grupper er best, dvs. grupper der medlemmene er mest mulig forskjellige (alder, erfaring, kunnskap, evner). Da blir det større engasjement og de ser oftere andres perspektiv når de diskuterer. Alt dette øker forståelsen og kvaliteten.
- Det er sjelden vellykket å la medlemmene velge sine egne grupper eller patruljer. Slike grupper blir ofte homogene.
- Varighet. Ei gruppe bør bestå lenge nok til at den kan oppleve å lykkes. Det virker ofte mot sin hensikt å løse opp grupper som har vansker med å fungere, fordi medlemmene da ikke lærer nettopp de ferdighetene som trengs for å løse problemer som oppstår når de skal samarbeide med hverandre.



6.2 Hva er ei gruppe

Ei gruppe er et antall individer som det skjer et dynamisk samspill mellom.

Arne Sjølund

Det som kjennetegner ei gruppe, er på mange måter det samme som vi skrev om en patrulje. Grappa har visse felles mål og interesser. Antall personer er vanligvis 3-8, ikke mer enn 15-20. Medlemmene utvikler felles normer og har gjensidig innflytelse på hverandre. Samarbeidet innebærer gjerne nær fysisk og sosial kontakt. Grappa består over tid, og det er klart hvem som er med eller ikke.

På grunn av at de som er med i grappa påvirker hverandre, er ei gruppe noe mer enn «summen av de enkelte medlemmene».

6.3 Ulike gruppetyper

I gruppepsykologien skiller man mellom primærgruppe og sekundærgruppe.

Primærgruppene

Primærgruppene er de som vanligvis betyr mest for et menneske, og er de gruppene som preger oss mest. De varer over tid, og alle kjenner hverandre. Samspillet i ei slik gruppe er personlig, med direkte kontakt mellom medlemmene. Eksempel på primærgrupper er en familie eller ei kameratgruppe. En speiderpatrulje eller et roverlag kan være ei slik gruppe.

Sekundærgruppene

Sekundærgruppene er mer upersonlige. Forbindelsen mellom medlemmene er mer tilfeldig og mer som et resultat av en bestemt oppgave. Påvirkningene i disse gruppene er mindre sterke, og de betyr mindre for medlemmene. Men følelsen av å høre til i ei slik gruppe kan likevel være sterk. Eksempel på sekundærgrupper er nasjon, kulturkrets, sportsklubb eller organisasjon.

På tvers av inndelingen i primærgrupper og sekundærgrupper kan vi dele inn grupper etter graden av formell organisasjon.

Formelle grupper

Formelle grupper har som regel en noe upersonlig karakter, hvor det gjelder en del faste regler. Den har klar målsetting. Et typisk eksempel er ei arbeidsgruppe som blir sammensatt ut fra oppgavens formål. Den består ofte av personer som ikke på forhånd har noe til felles, og den har vanligvis en formelt utpekt leder. Andre eksempler er klubber og foreninger der ledelsen er etablert og fungerer etter mer eller mindre detaljerte lover og regler. Ei slik formelt organisert gruppe vil vanligvis fortsette sin virksomhet selv om medlemmene skifter.

Uformelle grupper

Uformelle grupper er grupper som dannes spontant av to eller flere personer ut fra en

felles interesse eller et gjensidig personlig avhengighetsforhold. Der er den enkeltes posisjon ikke bestemt ved forskrifter og regler, men ved samspillet med de andre. Her finner vi vanligvis kameratgrupper, der individet teller mest. Disse gruppene forandrer seg ofte. På grunn av den personlige og intense kontakten, utvikler det seg gjerne en god «lagånd» med sterk fellesskapsfølelse og solidaritet mellom medlemmene.

Den formelle og den uformelle gruppedannelse kan falle sammen. Speiderpatruljen har elementer av begge i seg.

6.4 Hva skjer i ei gruppe

Dekke behov

Alle mennesker har et grunnleggende behov for sosial tilknytning. Å være sammen med andre har betydning for den enkeltes utvikling. Spesielt for ungdom er det viktig å få tilhøre ei gruppe.

Gjennom grupper får vi tilbakemelding på våre handlinger, og det er viktig for vår egen opplevelse av å mestre tilværelsen. Grappa kan gi oss et trygt ankerfeste og bidra til å fremme vår selvfølelse. Her dannes personlige vennskap, vi kommer inn i et fellesskap av ressurser og blir en del av en «organisme».

For å markere samhörighet og gi grappa en identitet, er det vanlig med felles symboler av ulike slag. Speiderdrakten, patruljemerker og -flagg er eksempler på dette.

Normer

Normer er regler for atferd som de fleste oppfatter som viktige, og som skal være en hjelp i arbeidet mot målet. Alle grupper stiller krav til sine medlemmer. Grappa har regler som handler om hva en kan og ikke kan gjøre. Det blir normer som medlemmene i grappa må underordne seg. Disse kan være klart uttalte, som for eksempel speiderloven. Men i ei gruppe finnes det også nesten alltid uttalte normer, som kanskje umerkelig, men sterkt påvirker livet i grappa. Alt etter hvor viktige normene er for grappa, legges det press på medlemmene for å få dem til å innordne seg. Det kan være former for straff eller belønning. Slike sanksjoner kan være positive eller negative. På den måten blir atferden til den enkelte regulert. Dette kalles sosial kontroll og er en forutsetning for at grappa skal holde sammen.

En speiderleder må være oppmerksom på hvilke normer som gjelder i grappa. Om normene ikke stemmer overens med de mål vi har for speiderarbeidet, er det viktig å gå inn og forsøke å påvirke dem.

Roller

Når ei gruppe mennesker treffer hverandre for første gang, er samværet ofte litt usikkert og famlende. Vi avventer hva de andre skal si eller gjøre, og tilpasser vår oppførsel etter det. Men det varer ikke særlig lenge før noen tar initiativ og forsøker å sette fart på diskusjonen. En annen bidrar med skjemt og artige historier, mens en tredje er mer stille og avventende. I grappa utkrystalliseres ulike roller. Ofte går denne rollefordelingen ganske fort, og den kan iblant bli fastlåst og vanskelig å forandre. Antall roller og hvor forskjellige rollene er, varierer fra gruppe til gruppe, alt etter målet. Noen ganger er rollefordelingen svært innviklet.



Sosial tilknytning

Tilbakemelding på handlinger

Fremmer selvfølelsen

Regler for atferd

Ulike roller

Alle rollene blir ikke sett på som like viktige for gruppa, og de stiller ikke alle samme krav til de som skal utføre dem. På grunnlag av disse forskjellene vil det være knyttet større eller mindre sosial prestisje til rollene. Den sosiale status en person får, er avhengig av den sosiale prestisje som er knyttet til rollen og det omdømme han får gjennom måten han utfører den på.

En persons sosiale status har mye å si for vedkommendes atferd. Som ledere kan vi prøve å redusere prestisjefaktoren ved rollene og i stedet oppmuntre og øke betydningen av den personlige innsats i alle roller.

I mange tilfeller kan de forventningene som rettes mot et medlem i gruppa, bidra til den rollen vedkommende får. Ofte handler det om ubevisste forventninger fra lederen eller de øvrige medlemmene. Etter en stund opplever vedkommende seg selv slik at det stemmer overens med de forventninger som rettes mot han eller henne – en slags selvoppfyllende profeti.

Kunnskap om roller og samspill i gruppa er viktig for en leder. Å la ulike oppdrag rotere, for eksempel patruljeføreransvaret, kan bidra til å løse opp fastlåste rollemønstre.

Sosial prestisje

Selvoppfyllende profeti



DEL III: LEDELSE OG LÆRING

7 Ledelse i NSF

Ledelse er ikke noe entydig begrep, det består av flere ulike funksjoner. Blant mange definisjoner har vi valgt ut følgende:

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

Egil Hjertaker

Omfatter både oppgaven og tilrettelegging for miljø og utfordringer

Lederskapsfunksjonene vil dermed omfatte både forhold som dreier seg om oppgaven og det å legge til rette for miljø og utfordringer.

Et helt sentralt poeng i vår måte å tenke ledelse på er at den enkelte selv skal ta ansvaret for sin egen utvikling. Lederne legger forholdene til rette og veileder hver enkelt på veien. På den måten får alle gjøre erfaringer i lederrollen – erfaringer å bygge videre på. Dette gjelder alle uansett om de nettopp har blitt medlem i NSF eller har vært ledere i mange år.

Når vi er så opptatt av ledelse i speiderarbeidet, er det fordi vi ønsker å gi medlemmene et tilbud ut over enkeltstående aktiviteter og opplevelser. Hver enkelt speider skal ha mulighet til å utvikle seg.

Dette stiller store krav til hvordan vi utfører vår lederoppgave:

- Vi må velge en form for ledelse som ikke bare hjelper oss til å nå de kortsiktige og konkrete målene, men som også gir rom for utvikling hos alle de som deltar i speiderarbeidet. Dette er krav vi finner igjen i verdensforbundenes lover.
- Samtidig må vår måte å lede på være i overensstemmelse med verdigrunnlaget.

Derfor har NSF valgt veiledning som ledelsesform. Hva veiledning innebærer er beskrevet i kapittel 8.

7.1 Prinsipper for ledelse

Prinsipper for ledelse er egentlig en del grunntanker om hvordan lederutviklingen i NSF skal gjennomføres, og hva vi ønsker at våre speidere og medledere skal få med seg både av ledererfaring og ikke minst holdninger til ledelse, fra sitt arbeid i NSF.

Prinsippene er ikke tilfeldig valgt, og at de kan være noe forskjellig fra hva vi finner i lærebøker om ledelse eller fra tilsvarende prinsipper i andre organisasjoner, er helt naturlig. Våre prinsipper for ledelse tar utgangspunkt i formålsparagrafen og er for første gang vedtatt av speidertinget i 1985. Prinsippene ble revidert i 2011.

1. Faglig og personlig lederutvikling er en løpende prosess gjennom hele speider-tiden.
2. Alle medlemmer skal oppleve å bli ledet, å delta i ledelse og selv å utøve lederskap. Dette skjer i fellesskap av barn, unge og voksne, der alle føler seg nyttige og verdifulle.
3. Ledertrening i Norges speiderforbund er en systematisk opplæring av ledere fra patruljeførere/-assistenter til ledertrenere.

4. Ledertreningen skal bidra til å fremme formålsparagrafen og forbundets mål.
5. Lederutviklingen omfatter personlig utvikling og ansvarstrening ved at:
 - Veiledning benyttes som ledelsesform,
 - Lederne får utfordringer og oppfordres til å søke utfordringer som passer deres erfaringsnivå, slik at den enkelte leder opplever egenutvikling, og
 - Det legges vekt på målstyring. Lederen skal kunne sette mål, styre mot målet og vurdere resultatet for deretter å sette seg nye mål.
6. Aktivitetene i ledertreningen tar utgangspunkt i speiderprogrammet og skal være mest mulig basert på speidermetoden, veiledning og praktiske oppgaver.

7.2 Når starter lederutviklingen

Norges speiderforbund utvikler ledere. Hver speider – fra bever til rover – har krav på oppgaver som står i forhold til kunnskap og erfaring. Dette betyr at den bevisste utviklingen av lederegenskapene hos våre medlemmer starter den dagen de blir speidere, og at det skal være en kontinuerlig prosess. Som på så mange andre områder må vi starte i det små, og så vokser oppgavene og utfordringene etter hvert som vi blir eldre og mer erfarne. I speiderprogrammet og arbeid ellers i enhetene inviteres det til små og store lederoppgaver. Den som påtar seg en ledelsesoppgave har krav på veiledning underveis og tilbakemelding ved fullføring. Oppgavene bør legges opp slik at kravene er tilpasset den enkelte.

Som tidligere beskrevet er patruljesystemet en unik måte å gi flest mulig medlemmer utfordrende lederoppgaver på, for eksempel patruljefører og assistent. Det kan også være at speiderne har faste verv, eller at hvert enkelt patruljemedlem kan ta ansvaret for en del av aktivitetene i patruljen. I tillegg får en patrulje ofte ansvar for enkeltarrangement. Når patruljen står ansvarlig for leirbålsunderholdningen, vil oppgavene kunne fordeles mellom de fleste medlemmene.

Å få patruljeførere som gir hver enkelt denne muligheten, krever også at hun og han har fått et bevisst forhold til hva speiderledelse er gjennom hele sin speidertid. Patruljesystemet oppmuntrer til å prøve ut forskjellige måter å lede på, fra instruksjon via hjelp og støtte, til delegering av oppgaver. Spekteret av lederoppgaver er vidt, og det er enhetslederne som har oppgaven å gi mulighetene til den enkelte speider. Hver speider har krav på oppgaver som fører lederutviklingen videre.

Også erfarne ledere skal være i stadig utvikling. Et godt ledermiljø er en viktig faktor for at alle ledere skal få utfordringer og tilbakemeldinger på sin utvikling. Oppgaver i gruppa kan rullere. Enhetslederne kan søke råd hos hverandre. Som ledere er vi forbilder for speiderne. Den måten vi takler vår lederrolle på er et eksempel for speiderne rundt oss.

7.3 Å lede, delta i ledelse og bli ledet

Alle medlemmene i Norges speiderforbund skal få et forhold til ledelse. Dette får de gjennom å få mulighet til å praktisere det, både ved selv å lede og bli ledet av andre. Speidergruppa er et fellesskap av barn, unge og voksne. Der skal alle føle seg nyttige og verdifulle. Småspeidere, speidere, rovere og ledere skal alle ha oppgaver som merkes godt hvis de ikke blir gjort. Leken blir ikke morsom hvis den som har ansvaret har glemt å ta med ballen til stafetten. Åpningen av møtet mangler noe hvis sermoni-

Lederutviklingen starter den dagen man blir speider

I stadig utvikling

Speidergruppa er et fellesskap av barn, unge og voksne

mesteren ikke har med sitt lys til seremonien. Roverne blir ikke tatt alvorlig hvis de stadig uteblir fra gruppetinget. Lederne har et ansvar for at medlemmene har lyst til å ta ansvar.

Når medlemmene får være med på planleggingen, vil de føle mer ansvar for gjennomføringen. En juleavslutning der småspeiderne har skrevet invitasjon, speiderne har planlagt underholdningen, roverne har forberedt serveringen og lederne har koordinert det hele, er et eksempel på samarbeid på tvers av aldersgrupper og til felles glede og nytte.

Førerpatruljen er et eksempel på at medlemmene både får mulighet til å lede delta i ledelse og bli ledet. Førerpatruljen er stedet der patruljeførerne og assistentene får hjelp og veiledning i sin ledelse av patruljen. Der får de også opplæring i speiderprogrammet. Medlemmene av førerpatruljen leder ofte sin patrulje, de deltar i ledelse sammen med førerpatruljen og de blir ledet av troppslederen.

Patruljeråd, gruppeting, kretsting og speiderting er andre eksempler på sammensetninger der flere deltar i ledelse.

8 Veiledning som metode

Forholdet mellom hjælperen, og den der skal hjælpes 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.

Dette er hemmeligheden i al hjælpekunst. Enhver, der ikke kan det, han er i sig selv en indbildning, når han mener at kunne hjælpe andre. For i sandhed at kunne hjælpe en annen, må jeg kunne forstå mere end han – men dog først og fremmest forstå det han forstår. Når jeg ikke gør det, da hjælper min mereforståelse ham slet ikke. Vil jeg alligevel gøre min mereforståelse gældende så er det fordi jeg er forfængelig eller stolt, at jeg i grunden i stedet for at gavne ham, egentlig vil beundres af ham.

Men al sand hjælpekunst begynder med en ydmygelse. Hjælperen må først ydmyge seg under den, han vil hjælpe og derved forstå, at det at hjælpe ikke er det at beherske, men det at ene; at det at hjælpe ikke er at være den herskesygeste, men den tålmodigste; at det at hjælpe er villighed til indtil videre at finde sig i at have uret og ikke at forstå, hvad den andre forstår

Søren Kierkegaard, dansk filosof

Prinsipper for ledelse sier at vi skal benytte veiledning som ledelsesform. Det innebærer å bruke veiledning som metode i utøvelsen av vår ledergjerning. Begrepet «veiledning» brukes i dag på mange måter og i ulike sammenhenger; ulike yrkesgrupper legger også vekt på forskjellige sider av veilederrollen.

Felles for dem alle er de tre elementene som Kierkegaard-sitatet uttrykker:

- Respekten for andre mennesker – deres holdninger og virkelighetsoppfatning.
- Fokus er på den som skal lære, og ikke på den som skal lære fra seg.
- Ydmykhet som en forutsetning for god veiledning.

Sentralt i NSF's forståelse av veiledning er at det er en metode som er i overensstemmelse med speidingsens verdigrunnlag. Målsetningen blir da å sikre sammenhengen mellom verdigrunnlaget, program og aktiviteter.

En veileder er en som nytter veiledning som metode. Dette innebærer:

- å legge forholdene til rette slik at vi når de oppsatte mål
- å se og gjøre oppmerksom på muligheter
- å legge til rette for læring ved egenaktivitet
- å lede ut fra situasjonen og deltakernes behov
- å være et forbilde
- å formidle helhet i speiding: sammenheng mellom aktiviteter, metode og verdigrunnlag

Vedtatt av speiderstyret i oktober 1994.

Veilednerollen blir forskjellig i ulike situasjoner; i enhet, gruppe, på kurs eller i komiteer og styrer. På den måten blir alle ledere veiledere i sin sammenheng. Her følger en utdypning av hvert enkelt punkt i veiledning. Det står mer om veilederrollen i kapittel 16.

8.1 Målstyring

Veiledning innebærer å legge forholdene til rette slik at vi når de oppsatte mål.

Vi har et mål for arbeidet vårt. Det gir lederen mange spennende oppgaver. Vi skal søke å få i stand en læringsprosess der vi tar hensyn til den enkeltes egen utvikling som speider og leder. Samtidig skal vi lede veien mot kunnskapsmål, ferdighetsmål og holdningsmål på en best mulig måte. Målstyring er å sette mål, arbeide mot målet, vurdere resultatet og sette nye mål.

Et mål er en beskrivelse av et ønsket, fremtidig resultat. Målstyring er et hjelpemiddel når vi planlegger aktivitetene. Ved hjelp av klare, realistiske mål finner vi ut av hva som er de riktige ting å gjøre. Så skal vi prøve å gjøre disse tingene så riktig som mulig. Speiderprogrammets punkter, merker og aktiviteter er basert på forskjellige lærings- og utviklingsmål, som alle er små skritt på veien til å oppfylle formålet med speiding.

Et mål har ofte flere sider. Det gjør at vi alltid har en oppgavedel og en person- eller ledelsesdel. Utfordringen blir å se dette i sammenheng. Vi når ikke målet uten at begge fungerer.

Veiledning er en metode som er i overensstemmelse med speidingsens verdigrunnlag

Alle ledere er veiledere i sin sammenheng



Når vi bruker målstyring, legger vi vekt på at de som skal utføre arbeidet

- er enige om hvilke resultater de skal oppå
- føler personlig ansvar og forpliktelse til å gjøre det som skal til for å nå målet
- har klare rammer for arbeidet
- følger opp resultater for å lære mest mulig av egne erfaringer

8.2 Muligheter

Veiledning innebærer å se og gjøre oppmerksom på muligheter.



Askeladden i eventyret tok seg tid, brukte det han fant og hjalp dem han møtte underveis. På veien mot målet forsøker vi som speidere å gjenskape «Askeladdens metode». Da blir vi oppmerksom på de mulighetene naturen, friluftslivet og ikke minst våre medmennesker gir oss.

Det innebærer at vi må ha en positiv holdning til våre omgivelser. Vi må skape et læringsmiljø som er preget av respekt, trygghet, åpenhet og samhold. På denne måten blir lederoppgradningen preget av glede og lyst og ikke av plikt.

Det står mer om læringsmiljø i kapittel 9.2.

8.3 Læring ved egenaktivitet

Veiledning innebærer å legge til rette for læring ved egenaktivitet.

Veiledning er nært knyttet til begrepet «learning by doing», en grunnleggende metode i speiding. I det legger vi at medlemmene, gjennom sine handlinger, samler erfaringer som kan danne grunnlag for videre utvikling og anvendelse.

Husk at den som tror han er ferdig utlært, er ikke utlært, men ferdig.

Ukjent

Når vi snakker om læring ved egenaktivitet, er det lett å fokusere på praktiske ferdigheter. Men det samme gjelder også når det er snakk om å lære normer for atferd eller få ny erkjennelse om seg selv og sitt forhold til andre. Dette skjer først og fremst gjennom opplevelser sammen med andre, og i mange forskjellige situasjoner.

Når vi etterpå tenker over hva som skjedde og hvorfor det skjedde, kan den enkeltes opplevelser gjøres til erfaringer. Lederen skal hjelpe til med denne refleksjonen.

Det er viktig at vi ikke gjør alt for speiderne. Vi skal la dem ta ansvar og arbeide selvstendig – med veiledning fra oss. Det kan innebære at de velger en annen vei enn oss, og at denne veien er like bra eller til og med bedre. Det fine med speiding er at medlemmene får prøve selv, og at de får bruke den erfaring og lærdom de får etter hvert.

Vi er alle interessert i å få høre at vi har gjort noe bra, men det er vanskeligere å gi ros til andre. Å gi ros motiverer slik at vi får lyst til å forsøke nye aktiviteter og nå nye mål.

Bestemors lov

Grip speiderne i å gjøre noe riktig, og la dem få høre det.

En bestemor er rar! Hun oppdager alltid når barnebarnet gjør noe bra. Og så sier hun fra om de positive tingene. Hun har ikke hjerte til å si at barnebarnet har gjort noe galt. Men hun vil gjerne gi hjelp til å komme videre. Derfor gir hun også en utfordring.

Erfaringslæring er beskrevet i kapittel 10.

8.4 Situasjonsorientert ledelse

Veiledning innebærer å lede ut fra situasjonen og deltakernes behov.

Baden-Powell gir det råd til speiderledere at de må arbeide med hver enkelt speider og ikke med alle under ett. Han skriver i «Aids to Scoutmastership» at lederen må møte speidernes behov, drømmer og ønsker på de forskjellige alderstrinn i livet.

Ingen ting er så ulikt som lik behandling av ulike mennesker.

Kenneth Blanchard

I forhold til enkeltmedlemmer og gruppe balanserer lederen hele tiden mellom to måter å gripe inn på: Styring og støtte. Vår rolle vil noen ganger være å være bestemt eller forklare i detalj hvordan oppgaven skal løses. Andre ganger kan vi helt overlate til deltakerne å løse oppgaven på egen hånd. Vi overvåker med mild godhet at arbeidet mot målet skjer på en trygg måte, og gir vårt bidrag når vi ser det er behov.

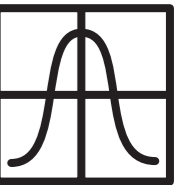
I hvor stor grad lederen skal styre eller støtte (eller begge deler) avhenger av situasjonen. Hvor mye som skal styres, kommer an på kunnskapene til de vi leder. Det kommer også an på deres erfaring med den situasjonen de er i. Tilsvarende har motivasjon, deres kjennskap til hverandre og trygghet ved situasjonen betydning for hvor stort behov de har for støtte.

8.5 Forbilde

Veiledning innebærer å være forbilde.

Som ledere er vi forbilder for mange av medlemmene i gruppa – fra småspeiderne som ser opp til deg og følger deg i ett og alt, til rovere og andre ledere som mener du er dyktig i din ledergjerning. Speiderne må gå veien selv. Som ledere går vi sammen med dem. Noen ganger foran og andre ganger ved siden av. Muligens skubber vi litt bak også. Vi vet at mye læring skjer ved eksemplets makt. At vi som speiderledere skal være et godt eksempel er nevnt mange steder. Det gode eksempel er:

- Synliggjøring av verdiene i speiderloven
- Det er viktigere hva vi gjør enn hva vi sier
- Det er bare mulig å begeistre andre hvis vi selv er begeistret
- Det handler om omgangsformer



Eksempler på dette er:

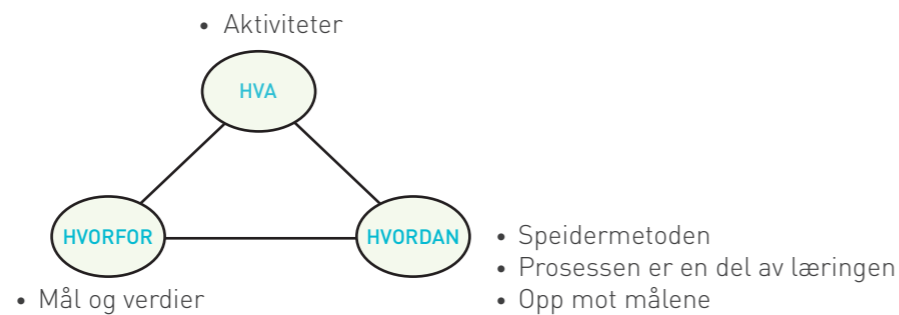
- Måten vi gir hver enkelt oppmerksomhet på
- At vi er med på leken isteden for å betrakte den
- Hvordan vi forklarer nytt stoff
- At vi møter opp i speiderdrakt og kommer i god tid
- At vi sitter stille når andre har ordet
- Hvordan vi lar speiderne prøve seg fram
- At vi kan si unnskyld
- Hvordan vi forholder oss til friluftsløven og andre regler

Våre handlinger viser hvilke holdninger vi har. Det er holdningene vi skal formidle – sammen med kunnskapen. På denne måten blir veiledning noe mer enn en ledelsesform. Det blir en helhetsrolle – være istedenfor lære.

Du kan lese mer om modellering i kapittel 11.

8.6 Helhet og sammenheng

Veiledning innebærer å formidle helhet i speiding; sammenheng mellom aktiviteter, metode og verdigrunnlag. Som speiderledere skal vi bidra til at medlemmene tilegner seg både kunnskaper, ferdigheter og holdninger. For å få til det, må alt vi gjør, både aktiviteter og metoder, være i overensstemmelse med speidingsens verdigrunnlag. Veiledning blir da hvordan vi formidler dette. Det vi gjør må ha sammenheng med verdigrunnlaget. Det er ikke nok å gjøre tingene riktig, vi må gjøre de riktige tingene. En hjelp i planleggingsarbeidet er å bruke de tre H-er, Hva, Hvorfor, Hvordan. Når vi har funnet fram til en aktivitet spør vi: Hvorfor gjør vi dette? På hvilken måte bidrar denne aktiviteten til at vi når vårt mål? Hvis vi ikke kan svare på spørsmålet, er aktiviteten kanskje ikke den riktige. Det siste er hvordan vi gjør aktiviteten. Er gjennomføringen i samsvar med verdiene vi har og målene vi har satt oss?

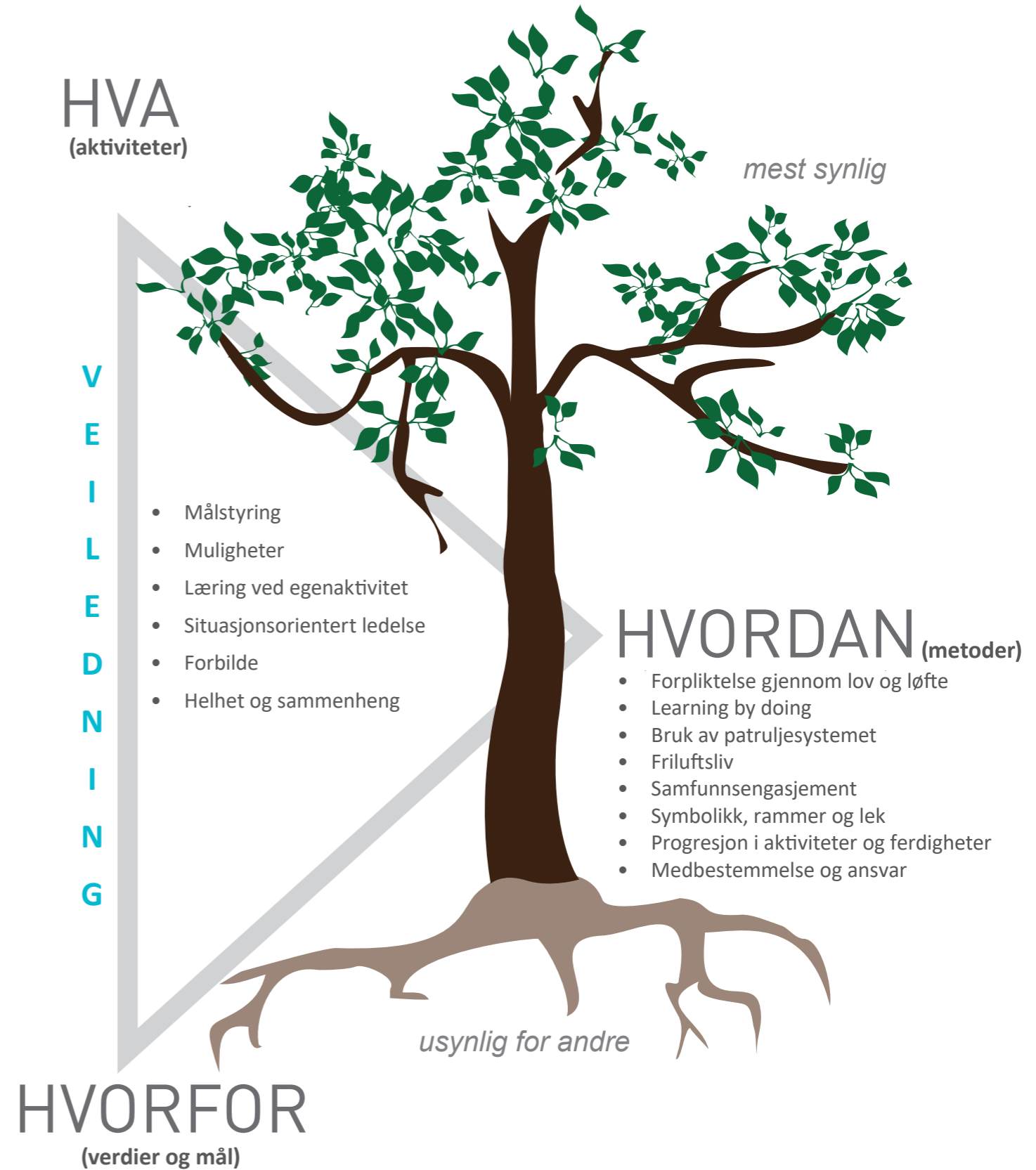
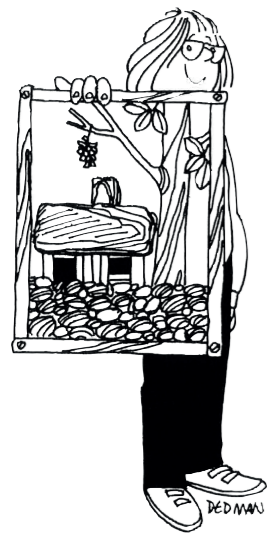


Som ledere skal vi være i stand til å formidle sammenhengen og allsidigheten i speiding. På den måten bærer vi fram en kultur – helhetlig speiding. Disse kravene fører til at en leder stadig vil komme opp i situasjoner der det gjelder å finne riktig balansegang i praktisering av veiledning som metode. Vi må lede på en slik måte at det blir en klar sammenheng mellom hva vi gjør, hvordan vi gjør det og hvorfor vi gjør det.

8.7 En illustrasjon av veiledning

Vi har nå beskrevet de seks punktene som veiledning innebærer. Det er helheten som gjør det til speiderledelse, men for å forstå må vi ofte ta ut deler.

For å synliggjøre sammenhengen mellom hva vi gjør, hvordan vi gjør det og hvorfor vi gjør det, kan vi bruke denne illustrasjonen av et tre.



Røttene

Røttene er verdigrunnlaget og målene som vi bygger på, og som er grunnlaget for alle aktiviteter, all opplæring og utvikling. Dette er HVORFOR vi gjør det vi gjør. Verdigrunnlaget finner vi i vår formålsparagraf, i speiderloven og -løftet, og i verdiene som vårt samfunn/vår kultur har preget i oss. Alle aktiviteter og metoder vi bruker må være i overensstemmelse med verdiene og målene våre, representert ved røttene i treet.

Stammen

Stammen er metodene vi bruker – måten vi gjør ting på, hvordan vi legger til rette arbeidet, hvordan vi leder og organiserer – HVORDAN vi formidler verdigrunnlaget.

Summen av metodene som vi bruker kalles speidermetoden. Speidermetoden består av følgende elementer:

- Forpliktelse gjennom lov og løfte
- Learning by doing
- Bruk av patruljesystemet
- Friluftsliv
- Samfunnsengasjement
- Symbolikk, rammer og lek
- Progresjon i aktiviteter og ferdigheter
- Medbestemmelse og ansvar

Det er viktig at metodene baseres i sitt innhold på verdiene i røttene. Som ledere er det vårt ansvar å gjøre stammen sterk og bærekraftig ved måten vi formidler budskapet på.

Krona

Det speiderne opplever, det vi gjør, aktivitetene er det som synes for omgivelsene. Det er det som er mest synlig på treet også, grenene og kvistene. Der finner vi HVA vi gjør. Grenene kan være organisasjonsområdene i NSF: koloni, flokk, tropp og lag. Kvistene kan for eksempel være aktiviteter og nålene/bladene den enkelte speider. Dette må bæres oppe av en solid stamme med et dypt forankret rotsystem.

Treet er levende, en organisme der alle delene er viktige. Ser vi på dette som en organisk modell, skal vi finne igjen det samme innhold, den samme oppbygging i alle deler av treet. Arvestoffet er likt. Det betyr at speiding kan være forskjellige ting, men alt er basert på det samme verdigrunnlaget. Det betyr også å velge bort det som ikke er i tråd med verdigrunnlaget. Det er ikke alle aktiviteter, metoder eller organisasjonsforhold som er speiding.

Treet er kun et hjelpemiddel til å bevisstgjøre sammenhengen mellom HVA vi gjør, HVORDAN vi gjør det og HVORFOR vi velger å gjøre det slik. Det er kronen som synes for omgivelsene. Det er det synlige vi bedømmes og dømmes på grunnlag av.

Det er vårt ansvar å utvikle grønne nåler/blader basert på en reflektert forståelse av helheten.

9 Læring

Ikke noe menneske kan fortelle deg noe annet enn det som ligger halvt sovende i din egen kunnskap. Dersom læreren er virkelig klok, da ber han deg ikke om å gå inn i hans kunnskapshus, men leder deg heller til terskelen av ditt eget sinn. For et menneskes visdom kan ikke utlånes til et annet menneske.

Fra «Profeten» av Gibran

Pedagogikk er læren om undervisning og oppdragelse. En pedagog er en tilrettelegger. En speiderleder skal legge til rette for læring av kunnskaper, ferdigheter og holdninger og bør derfor kunne noe om hvordan barn og voksne lærer.

Viktig i denne sammenhengen er:**Kartlegging**

- Hvilket miljø er det vi skal virke i?
- Hvem har vi med å gjøre?
- Hvilke ressurser har vi?

Mål og intensjoner

- Hva skal speiderne lære og oppleve?

Utførelse

- Hva gjør vi?
- Hvordan måler vi resultatet?

Læring er en relativt varig (eller potensiell) endring i atferd som følge av erfaring.

Fra «Læringspsykologi» av Svartdal og Flaten

Med atferd menes aktiviteter som vi kan observere eller registrere. Atferd omfatter også utsagn om opplevelser. Fordi vi glemmer, kan atferdsendringen ikke være varig.

Læring er et resultat av samspillet med miljøet. Endring av atferd, det vil si læring, vil avhenge av hvilke erfaringer som gjøres i samspillet mellom det enkelte menneske og miljøet. Ut fra dette er det klart at læring må betraktes som mye mer enn det som skjer i en undervisningssituasjon. Læring vil foregå i alle situasjoner, og kan finne sted hele livet igjennom. Dette innebærer at ikke bare speiderne, men også lederne stadig er i en læringsprosess.

Ulike syn på læring**Øking i kunnskap**

Den som lærer fra seg «fyller på» hos en som ikke kan noe fra før.

Gjenkalle informasjon

Kunnskap lagres og kan tas frem igjen ved behov.

Tilegne seg fakta, fremgangsmåter o.l. som en kan ta vare på og bruke i praksis

Kunnskap læres fordi den er nyttig. Dette innfører et verdiaspekt i læringsprosessen.

Tolkningsprosess for å forstå virkeligheten

Det du lærer skal hjelpe deg til å tolke virkeligheten rundt deg. Læring betraktes som en nyttig prosess i hverdagen. Å tilegne seg kunnskap er i seg selv et ledd i det å lære seg å se tilværelsen på stadig nye måter. Læringen gjør at du forandres som person.

9.1 Forutsetninger for læring

Endring i atferd – læring – er avhengig av flere forhold. Vi har to klare forutsetninger for at læring skal skje: persepsjon (sanseoppfatning) og motivasjon.

Det står mer om motivasjon og behov i kapittel 14.1.

Persepsjon

Mennesker oppfatter virkeligheten gjennom sansene, hvor de mest anerkjente er syn, hørsel, lukt, smak og berøring. Andre sanser hjelper oss for eksempel å oppfatte tid eller føle egen kropp.

Persepsjon er vår evne til å organisere og tolke informasjon fra sansene. Ubevisst vil vi filtrere budskapet, og ofte vil bare en liten del av det som formidles nå fram. Vi vet også at mennesker er mer oppmerksomme på sanseintrykk som er i tråd med deres egne behov, interesser og medfødte evner. Ved å variere opplæringsmetoden kan vi spille på flere sanser, og dermed skape sterkere inntrykk som vil sitte bedre igjen.

Generelt kan vi si at vi lærer mer dersom flere sanser blir aktivisert. For eksempel lærer man mer hvis visuell informasjon underbygges av audioinformasjon.

Samtidig kan budskap oppfattes og tolkes forskjellig basert på tidligere erfaringer til den som mottar budskapet.

Motivasjon

Motivasjon er det som forårsaker aktivitet eller handling hos oss. Det som opprettholder denne aktiviteten og som gir den mål og mening.

Gunn Imsen

Motivasjon handler om hvordan følelser, tanker og fornuft til sammen gir farge og intensitet til de handlinger vi utfører. Det er mye som påvirker vår motivasjon til å handle. Vi kan skille mellom indre faktorer (behov) og ytre faktorer (sosiale).

Indre motivasjon

Indre motivasjon er når vi er motivert ut fra interesser og behov. Aktiviteten eller læringen holdes ved like p.g.a. interesse for saken, lærestoffet eller handlingen i seg selv. Indre motivasjon har vi også når vi ser muligheten for å prestere noe.

Ytre motivasjon

Ytre motivasjon er når læringen eller aktiviteten holdes ved like fordi vi ser utsikter til å nå et mål eller oppnå belønning som egentlig ikke har sammenheng med saken. Det kan også være fordi vi vil unngå negative konsekvenser. Det at andre mennesker er til stede, øker motivasjonen. Det er også av betydning om det foreligger press fra omgivelsene.

Dersom vi i opplæringen kan ta utgangspunkt i speidernes behov og interesser, vil motivasjonen være til stede i utgangspunktet. Vår egen motivasjon vil også virke inn på læringen. Det er en forutsetning at lederen er motivert. Det smitter over på speiderne og bidrar til å motivere dem.

9.2 Læringsmiljø

En grunnleggende faktor for å oppnå et godt læringsresultat er opplæringsmiljøet. Læring innebærer forandring. Alle har vekstmuligheter, og vi må systematisk oppmuntre og utvikle disse mulighetene.

Respekt

Speiding bygger på et grunnleggende positivt syn på enkeltmennesket, og vi har stor tro på at alle både ønsker og kan yte mer bare de får sjansen. Dette innebærer respekt for den enkelte og kan resultere i åpenhet og gjensidig tillit som gir grobunn for læring og personlig utvikling.

Trygghet

Mange vil føle usikkerhet og utrygghet i opplærings situasjoner. Vår oppgave blir å skape trygghet ved å stimulere, oppmuntre og støtte hverandre. Det er viktig å gå fra det kjente til det ukjente. Vi tar små skritt om gangen og tillater prøving og feiling.

Lojalitet

Du blir vist lojalitet når du selv er lojal.

Åpenhet

Åpenhet skapes ved tillit, ærlighet og ved å være seg selv.

Samhold

Ved å respektere og ha tro på hverandre skapes et tillitsforhold og tilhørighet i miljøet.

Initiativ

Ideer må vi ta vare på. Det er så lett å avvise dem i starten. Det er bedre med ett initiativ for mye enn et for lite. Vi ønsker et miljø der det er lov å ta initiativ.

Utfordringer

Utfordrende oppgaver, gjerne sammen med andre er for mange et kjennetegn på godt læringsmiljø.

Ta utgangspunkt i speidernes behov og interesser

Glede

Stemning, glede og humor. «Hvis det ikke er moro, er det ikke speiding», sa Baden-Powell.

Særpreg

Det miljøet vi klarer å skape blir den «Speiderkulturen» vi lever i. Alt det som er nevnt som elementer i et godt læringsmiljø, finner vi også igjen i speidingsens verdigrunnlag. Gjennom bruk av seremonier og symboler har vi også mulighet til å forsterke et positivt miljø.

9.3 Konstruktiv tilbakemelding

Tilbakemelding på det en utfører er nødvendig i all opplæring. Fordi vi under opplæring og utvikling er utrygge og usikre i mange sammenhenger, blir selv den minste tilbakemelding vurdert nøye. Vi kan lett drepe motivasjon og læringslyst dersom den blir oppfattet negativt. En innarbeidet fremgangsmåte for å skape en positiv atmosfære og et gunstig læringsmiljø, er konstruktiv tilbakemelding.

Det innebærer at vi alltid trekker fram det positive ved en idé, en framføring eller en utførelse før det negative. Den negative siden bør alltid formuleres som en utfordring eller et spørsmål om hvordan en kan gjøre det bedre. En forutsetning for at dette skal lykkes, er at vi har tro på det selv, og ikke minst viser denne holdningen gjennom vår måte å være på.

Det står mer om tilbakemeldinger under erfarings sirkelen i kapittel 10.1.

10 Erfaringslæring

Vi kan forenklet sett snakke om to måter å lære på:

- Kunnskapslæring (indirekte læring)
- Erfaringslæring (direkte læring)

Disse to måter å lære på vil dekke en persons totale erfaring.

Vi snakker ofte om tre typer mål for læring:

- Kunnskapsmål
- Ferdighetsmål
- Holdningsmål

Erfaringslæring vil være best egnet for at vi skal endre atferd i forhold til ferdigheter og holdninger. Når det gjelder kunnskapsmål (fakta etc.), vil kunnskapslæring gi det beste utbyttet.

Erfaringslæring tar hensyn til at våre totale erfaringer dannes gjennom aktivitet i forhold til situasjonen. Underveis fra utgangspunktet mot målet, gjør vi forskjellige erfaringer som vi kan lære av. I kurssammenheng er for eksempel dette erfaringer som er lagt til rette gjennom oppgaver og øvelser. I det daglige speiderarbeidet kan det være erfaringer speiderne får gjennom programaktiviteter.

En erfaring er en vekselvirkning mellom personen og situasjonen, og en helhetlig enkelterfaring kan dermed oppfattes som en sirkel.

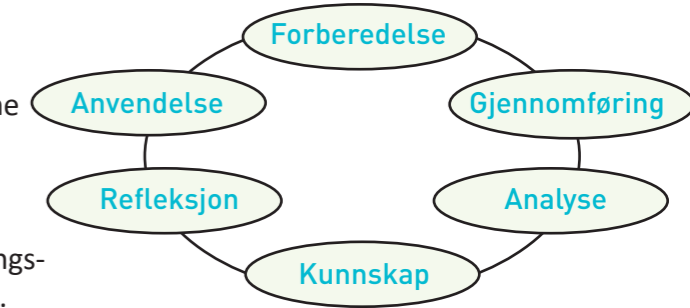
Våre erfaringer dekker både tanker og følelser knyttet til situasjonen.

Vi møter en utfordring, en mulighet eller en situasjon. Gjennom å handle vil vi få erfaring. Erfaringene vi får i en situasjon, bringer vi med oss til den neste.

Læring blir det når vi reflekterer over og bevisstgjør det vi har opplevd i «møtet» med situasjonen.

**10.1 Erfarings sirkelen**

Erlarings sirkelen er en modell for erfaringslæring. Sirkelen beskriver veien i en aktivitet eller et kurs. Målet er at vi skal kunne bruke det vi har lært til daglig og utvikle oss til bedre speidere. Dette fokuseres det på under alle deler av sirkelen. For lederne er det viktig å ikke glemme denne målsettingen. Sirkelen er også et symbol på at utviklingen av oss som speidere er en livslang prosess som gjentar seg ved alle erfaringer vi samler og lærer av. Ved å være oppmerksom på de ulike fasene i erfarings sirkelen kan vi lære mye av det daglige speiderarbeidet.

**Forberedelse**

Utgangspunktet er de mål vi har satt opp. Speiderne setter seg inn i oppgaven gjennom den informasjon som er gitt av lederen, eventuelt fra materiell. Under forberedelsene planlegger den enkelte eller patruljen hvordan oppgaven skal løses. Senere ser vi forberedelsen i sammenheng med analysen. Der blir forholdet mellom forberedelse og gjennomføring tatt opp. Det kan ofte være hensiktsmessig å foreta en analyse av forberedelsen.

Gjennomføring

Oppgaven/aktiviteten gjennomføres. De erfaringer vi gjør under gjennomføringen, danner grunnlaget for analysen etterpå. Under gjennomføringen vil lederen stort sett ha en observatørrolle om det er mulig. Det er opp til patruljen å løse oppgaven slik de mener det skal gjøres. Da gjør de selv sine erfaringer slik at læringsmulighetene blir størst. Lederen skal bare gripe inn dersom sikkerhet og opplegg står i fare.

Analyse

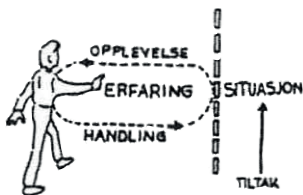
Hensikten med analysen er å finne ut hva som skjer/har skjedd og trekke lærdom av situasjonen. Den gir grunnlag for hva vi skal gjøre videre. Dette kan skje uformelt, i situasjoner som dukker opp, hvor vi gir en rask tilbakemelding. Eller den kan være mer forberedt, som når vi avtaler tidspunkt, bruker notatboka og skriver.

Bruk tid på å lære dette; her gjelder i høy grad learning by doing. Vi forandrer oss ved å begynne å tenke positivt, klare å se både gode sider og utfordringer ved oss selv, andre og situasjonen vi er i.

Analysen deler vi i tre:

- Individuell beskrivelse
- Deling (utveksling)
- Patruljediskusjon

Trekk fram det positive



Som ledere har vi viktige oppgaver under analysen. Vi skal lede selve gjennomføringen med de tre fasene, og sørge for at strukturen blir fulgt. Vi skal sette i gang analyse på riktig tidspunkt. Dette kan for eksempel være etter avtale med patruljen. Det kan også være naturlig under, eller etter situasjoner som oppstår ved gjennomføring av oppgaven. Vi gjør det ved å stoppe opp og «fryse» situasjonen. Så prøver vi å se det hele fra «fugleperspektiv».

Lederens oppgave vil være å fokusere på

- Hva det er som skjer
- Hvordan det skjer
- Hvorfor det skjer

Uansett oppgavens innhold, vil vi være avhengig både av det faglige og av det personlige/ledelse for å nå målene. Det er ønskelig å forsøke å skille mellom tilbakemelding på sak og personlig tilbakemelding. Her er det en utfordring å finne gode spørsmål.

Vi kan analysere både det faglige (sak) og det som har med det mellommenneskelige/ledelse å gjøre. Det rent faglige, det som går på saken, er ofte greit. Som for eksempel ved snøhulebygging; her har alle en klar oppfatning av hvordan løsningen til slutt fungerte.

Når det gjelder det som har med ledelse å gjøre, blir det mer personlig. For å motivere til vekst og utvikling, er det viktig å få høre hva som er bra. Utfordringene må være små og konkrete slik at det går an å gjøre noe med dem. Den som skal få tilbakemelding på denne måten, må vite om det på forhånd, og vite for hvilket tidsrom.

For lederen er det nødvendig å vurdere nøye hvilke spørsmål vi stiller og hvilke områder som skal vurderes/analyseres. Her er det viktig å ta utgangspunkt i den ledelsesteori vi har valgt som grunnlag for læring. Var det for eksempel sammenheng mellom de valg lederen gjorde og hvordan han gjorde det?

Les mer om lederstil og lederfunksjoner i kapittel 13 og 14.

Hvis vi som ledere skal kunne finne de riktige situasjoner og være gode veiledere, er vi avhengig av å kunne distansere oss fra patruljen. Dette er særlig viktig dersom konfliktsituasjoner oppstår.

Analysens tre deler

Individuell beskrivelse

Først setter hver enkelt ord på sine opplevelser og reaksjoner på det som hendte. Her bruker vi notatboka som et hjelpemiddel. Bruk tid på dette. Ikke begynn å snakke før alle har skrevet ferdig. Dette gjør vi for at alle skal få tenke gjennom hva de mener; alles opplevelser er like viktige.

For å komme inn i en positiv atmosfære er det viktig å ta utgangspunkt i det som har vært bra, men også å finne fram til forbedringspunkter. Alle skriver ned i notatboka tre positive ting (+++) og en utfordring (Δ).

Det er særlig ved tilbakemeldinger til personer at det er viktig med overvekt av det positive. Når det gjelder en sak/oppgave, kan vi gjerne finne flere ting vi ikke er fornøyd med. Men det er også viktig å peke på det som gikk bra i en løst oppgave eller et resultat. Da blir det lettere å ta tak i det som gikk galt, og gjøre noe med det.

Tre positive ting (+++) og en utfordring (Δ)



Det står mer om positive tilbakemeldinger i kapittel 9.3 og 14.1

Det er viktig å forsøke å beskrive situasjoner så konkret som mulig og unngå å vurdere utsagn. Et generelt utsagn som at «du er autoritær» er vanskelig å ta standpunkt til. Det karakteriserer personen og forteller ikke hva han kan forandre på. Bruk heller verb som peker mot handling, og bruk gjerne konkrete eksempler.

Deling

Den neste fasen av analysen foregår ved at alle etter tur leser ordrett det de har notert ned. Det sikrer at alle kommer til orde og må stå fram med sine opplevelser. Det tar også mye kortere tid enn om vi skal snakke fritt. Et annet poeng med delingen er at alle i patruljen skal få del i alles individuelle beskrivelse. På den måten kan den enkelte sammenligne sine egne opplevelser, følelser og reaksjoner med de andres.

Hvis en person blir analysert, skal denne først dele sitt, og så lede de andres deling. Det er bl.a. fordi han bør skrive ned tilbakemeldingene. Det er viktig å ta med dem til senere bruk. Lederen bør også skrive, både for diskusjonenes skyld, og for å følge opp senere. Ellers er lederens viktigste oppgave her at strukturen blir fulgt. Meningsutveksling venter vi med til etterpå.

Patruljediskusjon

Med utgangspunkt i delingen kan vi avklare de forskjellige inntrykk, opplevelser og reaksjoner. Det går an å spørre og forklare. Her er det den som får tilbakemeldingen som styrer diskusjonen og bestemmer hvor langt vi skal gå. Dette gjelder tilbakemelding på den personlige delen. Faglige diskusjoner kan selvfølgelig gå slik at alle får med den læring de ønsker. Lederen har et ansvar her.

Det er viktig at analysediskusjonen foregår i en trygg atmosfære. Hva det innebærer, er beskrevet i kapittel 9.2. Lederen bør også fokusere på regler for god kommunikasjon, se kapittel 14.2.

Kunnskap

Etter analysen vil tiden være inne til å vurdere hva denne har ført til av kunnskap. Det er også i denne fasen av læringsprosessen at speiderne sammen med lederen finner ut hva de mangler av kunnskaper og ferdigheter for å løse oppgaven. Det kommer naturlig fram under analysen. Vi kan gjennomføre nødvendig opplæring, gjerne som en ren instruksjon, for å komme opp på et faglig nivå som er tilstrekkelig til å fortsette aktiviteten eller løse oppgaven neste gang.

Refleksjon

Den enkelte beskriver sine erfaringer, hva han har lært og hvordan dette kan brukes siden. Slike refleksjoner kan vi gjøre når en aktivitet eller oppgave er ferdig, eller i etterkant av en analyse. Vi kan dele dem med hverandre, eller bare skrive dem ned for oss selv. Det er et mål at erfaringene skal feste seg slik at vi skal kunne bruke det vi har lært i nye situasjoner.



Dagbok

En metode for dette er å skrive dagbok. Den kan føres bakfra i notatboka hver kveld. Det er lurt å sette av tid så alle kan gjøre det samtidig. Dagboka er personlig og skal derfor ikke deles.

Eksempel:

Hva har hendt i dag	Hva har jeg følt	Hva har jeg lært	Hvordan kan jeg bruke dette videre
---------------------	------------------	------------------	------------------------------------

God morgen

En annen metode for å bevisstgjøre erfaringene er God morgen. Den fokuserer på det positive fra i går og gir en god start på den nye dagen. Det gir også de andre del i våre opplevelser og det vi mener er viktig å jobbe med.

God morgen gjennomføres før programmet for dagen starter. Alle skriver en positiv ting fra i går og en utfordring til seg selv (i dagboka finner du hva som skjedde i går.) Dette leses opp slik at de andre får del i det, men vi tar ingen diskusjon.

Anvendelse

Dette er siste fase. Nå skal vi bruke lærdommen og erfaringene. De blir grunnlag for nye oppgaver og aktiviteter. Det viktigste er imidlertid at erfaringen nå blir brukt i det daglige speiderarbeidet. Vi beveger oss enda en gang gjennom de ulike delene av sirkelen, men nå med andre erfaringer enn sist. Noen av forbundets kurs bruker denne anvendelsesdelen i kursopplegget. Deltakerne arbeider da i en periode med et prosjekt eller med konkrete oppgaver. Til slutt skriver de en rapport.

11 Modellering

Når vi snakker om læring, innebærer det som regel tanken om at individet lærer på egen hånd. Det er riktig nok, men vi vet at svært mye av det vi lærer, lærer vi gjennom å observere andre.

Med modellering mener vi det å lære handlingsmønstre gjennom observasjon av andre «modeller».

Kaufmann og Kaufmann

Forenklet betyr dette at vi kopierer eller imiterer andre. I virkeligheten er det ganske komplisert. Det dreier seg om oppmerksomhet, det vil si hvilke modeller vi velger ut og hvilken atferd vi fokuserer på. Det er også slik at vi lagrer observasjoner i hukommelsen. Så bruker vi disse kunnskapene som rettesnor for å handle på bestemte måter i gitte situasjoner.

Betingelser for observasjonslæring (modellering)

Det er flere faktorer som er viktige for at modellering skal være effektivt:

- Vi må observere modellen mens han/hun er i aktivitet.
- Vi må være i posisjon slik at vi nøyaktig kan oppfatte det som skjer.
- Vi må huske det vi har observert, dvs. unngå forstyrrelser like etterpå.

- Vi må ha de ferdigheter og evner som skal til for å kunne kopiere.
- Vi må se at den ønskede atferden får positive konsekvenser.

De som mest sannsynlig blir modeller for andre i organisasjonen er:

- Personer med høy sosial status.
- Personer som mottar en belønning som vi selv ønsker oss.
- Personer vi gjerne vil identifisere oss med og som viser vennlighet.

En modell er noe vi ønsker å kopiere og som påvirker det vi skal gjøre. Etter hvert oppdager vi andre muligheter for gjennomføring og finner vår egen form. Som speiderledere er vi modeller – forbilder – for andre. Det er viktig å være gode modeller. Det skjer først og fremst gjennom det vi gjør og ikke det vi sier. Vi kan lære oss ting selv og så demonstrere, ikke bare fortelle hvordan det skal være. På kurs må vi bruke speidermetoden og på den måten være modeller for hvordan det skal være i enheten.

Det står mer om dette i kapittel 8.5.

12 Læring gjennom lek

Hvorfor leker barn? Hvis vi spør barnet, får vi oftest svaret: «Det er moro». Så lenge det er moro, er det en motivasjon for å fortsette å leke. Hvis vi stiller en voksen det samme spørsmålet, blir svarene mer kompliserte, alt fra «det ligger i barnets natur», «fantasien får fritt utløp» til «de trener seg for de voksnes verden». Det har vært forsket mye på barns lek, men hvorfor har leken så stor betydning i speiding? Svaret er kanskje barnets eget: «det er moro», og «hvis det ikke er moro, er det ikke speiding», sa Baden-Powell. Vi leker mye med de yngste speiderne, men jo eldre de blir, jo færre blir lekene.

Den frie leken til barna er en del av deres sosiale utvikling. De lærer å være sammen med andre, innordne seg i et system, følge regler og ta hensyn. Gjennom leken kan barna lære noe om seg selv. Vi bruker lek som et pedagogisk virkemiddel. Da blir det en målrettet aktivitet. Det vi vil oppnå kan være svært mange og ulike ting: gi kunnskap, trene ferdigheter, lære samarbeid, utvikle sansene, eller rett og slett la speiderne få røre på seg – «få ut dampen». Leken motiverer ofte til aktivitet, og i speiding er læring ved egen aktivitet en sentral metode.



Som speiderledere er vi forbilder for andre

Hvis det ikke er moro, er det ikke speiding

12.1 Lek for voksne

Som oftest er det ikke noe problem å få også speiderledere til å leke. Dette er gjerne leker for å bli kjent, røre på seg eller gi eksempel på hvilke leker vi kan leke med speiderne. På kurs og samlinger bruker vi for det meste mange ord. Voksne har evnen til å omsette abstrakte tanker til konkrete handlinger, men det fungerer ikke alltid. Gjennom leken som metode har vi mulighet til å konkretisere det som ofte bare blir ord. Å bruke alle sanser får oss til å forstå og ikke bare høre det som sies. Og bruker vi dette på kurs, blir det også praktisert i enhetene. Dette gjelder ikke minst emner som har med praktiske ferdigheter å gjøre. Men hvordan formidle forståelse når det gjelder for eksempel å oppleve betydningen av samarbeid, medansvar, at vi ikke skal ta på oss for mange oppgaver? Hvilke metoder, foruten «prat», kan hjelpe oss å bearbeide speidingsverdigrunnlag, speiderloven og vår egen tolkning av hva det innebærer? Her kan barnets måte å nærme seg virkeligheten på gjelde også for oss voksne, og vi kan bruke leken som metode for å forstå og kjenne. Det kan være alt fra konkurranseleker til sanseleker eller den skapende leken. Det viktigste er at vi bruker alle lekens muligheter, slik at vi forstår med hele kroppen og ikke bare gjennom øret.

Leken konkretiserer det abstrakte

Fantasi og forståelse utvider vår horisont og dermed også vårt lederskap

Å tolke speiderloven med symboler og fingermaling, forstå speiderbevegelsens organisasjon ved hjelp av byggeklosser eller forklare egne forventninger som speiderleder ved hjelp av et stykke natur er noen metoder som for barnet er det enkle ordet «lek». Leken er nødvendig for barnets utvikling. Men leken hjelper også voksne til å forstå omgivelsene på en annen måte. Gjennom fantasi og forståelse utvides vår horisont og dermed også vårt lederskap. Å leke er nødvendig – til og med for speiderledere!

13 Situasjonsorientert ledelse

I 1863 ble domherre dr. William Haig Brown rektor på Charterhouse, en kostskole i London med rike tradisjoner. I 1870 begynte Baden-Powell på den samme skolen. Rektor var ikke tilhenger av det victorianske skolesystem. Han betraktet hver enkelt elev som en personlighet og ga dem læringsmuligheter ut fra evner og anlegg. På en måte var dette Baden-Powells første møte med situasjonsorientert ledelse.

Situasjonsteorier om ledelse bygger på at det er to sentrale dimensjoner i ledelse: orientering mot oppgaven – styring, og orientering mot mennesker – støtte. Disse dimensjonene er lette å kjenne igjen, og de er uavhengige av hverandre. De er tilstede samtidig, men i ulik grad for forskjellige ledere.

13.1 Styring og støtte

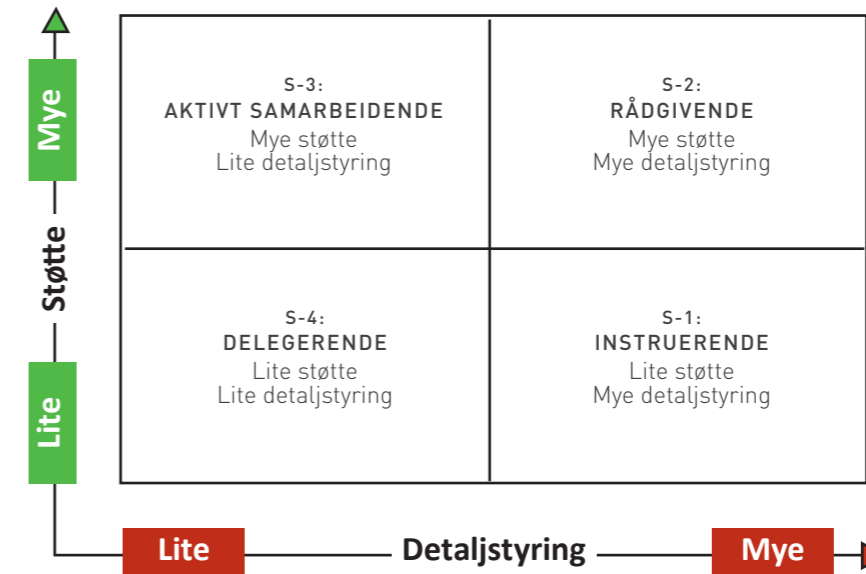
Styring sier noe om hvordan lederen tar initiativ eller dirigerer dem han leder; i hvilken grad lederen organiserer, forklarer hva hver person må gjøre, når og hvordan oppgavene skal utføres. Støtte sier noe om forholdet mellom menneskene; hvordan lederen lytter til, har tillit til og oppmuntrer dem han leder.

Ledelse er situasjonsbetinget, det vil si at ulike situasjoner krever ulike lederstiler. Det er ikke en lederstil som er mer effektiv enn andre. Om resultatet blir godt, kommer an på om lederstilen er tilpasset situasjonen. Noen ganger er det riktig med sterk styring, mens det andre ganger kreves mye støtte og lite styring.

Ulike situasjoner krever ulike lederstiler

Vi tar utgangspunkt i modellen for Situasjonsorientert ledelse som er utviklet av Paul Hersey og videreutviklet av Kenneth Blanchard. Når vi tilpasser den til speiding, stemmer det godt med erfaringslæring og vår forståelse av veiledning.

Modellen blir framstilt med fire lederstiler:



Stil 1 – Instruerende

Lederen gir nøyaktige instruksjoner og passer på at oppgaven blir utført. Han forteller om mål og fremgangsmåter. Lite støtte, mye detaljstyring og enveiskommunikasjon.

Stil 2 – Rådgivende

Lederen fortsetter å dirigere og ser til at oppgaven blir utført. Han forklarer også beslutningene, overveier forslag og gir støtte når han ser behovet for det. Han rådfører seg med deltakerne når mål skal formuleres. Mye støtte og mye detaljstyring.

Stil 3 – Aktivt samarbeidende

Lederen og deltakerne samarbeider om beslutninger og mål. Samtidig deler lederen ansvaret med deltakerne. Han letter og støtter dem i arbeidet med å løse oppgaven. Mye støtte og lite detaljstyring.

Stil 4 – Delegerende

Lederen overlater ansvaret for beslutningene og oppgaveløsningen til deltakerne. Lite støtte og lite detaljstyring.

Baden-Powell understreket at den enkelte speider må ledes individuelt, ut fra sine evner. Hersey og Blanchard minner oss om at vi må behandle forskjellige mennesker på forskjellige måter, og behandle den samme personen forskjellig når situasjonen endres. De viser hvor viktig det er at ledere er oppmerksomme på muligheter for å bygge opp ferdigheter og selvtillit hos mennesker.

13.2 Modenhet

Nøkkelen ligger i å finne ut beredskapsnivået («modenhet») hos den enkelte person eller gruppe som vi leder – hvor beredt de er til å utføre en bestemt oppgave. Det går på «evne», dvs. kunnskaper og ferdigheter og «villighet», som er selvtillit eller sikkerhet.

Lederstilen sier mye om våre holdninger til det å være leder, nemlig oppgavens viktighet og speiderne og deres behov i situasjonen.

For oversiktens skyld deler vi deltakerens erfaringer inn i fire nivåer:

Uerfaren

Uerfarne deltakere kan lite eller ingen ting om oppgaven, og vet ikke hvordan den kan løses. De mangler selvtillit og føler seg usikre. De har derfor mest behov for å få detaljert beskjed om sin egen rolle og hva som skal gjøres – lederstil 1.

Litt erfaren

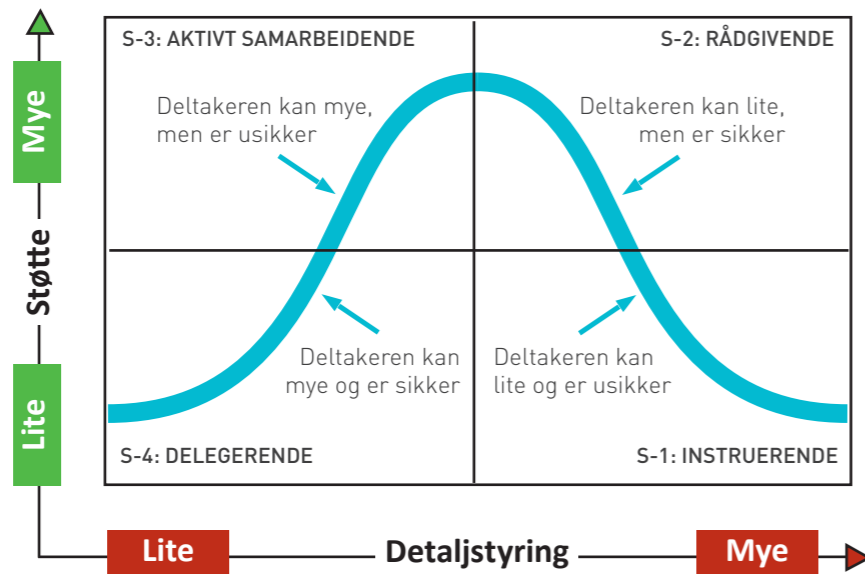
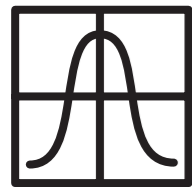
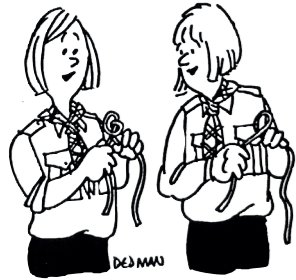
Deltakerne kan lite om oppgaven, så de har behov for å få instruksjon. Men de er klare til å prøve seg på egen hånd og trenger derfor støtte, ros og oppmerksomhet for å bruke det de kan – lederstil 2.

Ganske erfaren

Deltakerne har kunnskaper/ferdigheter nok til å utføre oppgaven, men de er usikre og engstelige for å gjøre det alene. De har behov for støtte slik at de tør å løse oppgaven – lederstil 3.

Erfaren

Deltakerne kjenner oppgaven og kan det som trenges for å løse den. De har også selvtillit nok til å utføre arbeidet. De har behov for å få ansvar, slippe til og gjøre jobben på egen måte – lederstil 4.



Når vi setter det sammen på denne måten, får vi forskjellige områder hvor lederen kan bevege seg for å tilpasse lederstilen til speidernes behov. Samme person vil være på forskjellig nivå i ulike situasjoner. Situasjonene endrer seg også. Det kreves derfor at vi varierer lederstilen.

Med situasjon tenker vi på behovene til de vi leder. Men situasjonen er også avhengig av oppgaven – hva slags oppgave det er, hvor viktig den er og hensikten med den. Tiden vi har til rådighet spiller også inn, likeledes om vi for eksempel må ta hensyn til sikkerheten. Hvilket mål er viktigst å nå? Hvilke ressurser har vi?

14 Lederfunksjoner

Uansett valg av lederstil eller på hvilken måte arbeidet organiseres, vil det være noen oppgaver som må ivaretas hele tiden. Dette kaller vi lederfunksjoner, og for å gjøre det enkelt har vi delt dem inn i fire:

- Motivasjon
- Kommunikasjon
- Oppgaveløsning
- Konfliktløsning

Det er viktig at lederteamet eller kursstaben arbeider seg fram til en felles forståelse av disse, og hvordan de vil vektlegge de enkelte delene.

14.1 Motivasjon

Skal vi bli motivert til å gjøre noe eller lære noe, må vi føle behov for det. Men handling er også et resultat av bevisste valg. Vår oppgave som leder blir da på best mulig måte å vekke motivasjon, opprettholde og helst forsterke den motivasjon som er til stede.

Forventninger

Mennesker er motivert for å gjøre noe når vi forventer at vi er i stand til å oppnå noe vi ønsker. Når vi legger inn en stor innsats, kan det være et resultat av forventningen om at innsatsen er verdt strevet.

Konkrete mål

Å arbeide mot et bestemt mål er en helt sentral motivasjonskraft. Konkrete mål gjør at speiderne har klart for seg hensikten med det de gjør. I tillegg blir det lettere å kontrollere/vurdere resultatene. Vanskelige mål er mer motiverende enn lette, forutsetningen er at det er mulig å nå dem. Ellers vil det virke mot sin hensikt.

Stille krav

Krav som det er mulig å innfri, virker utfordrende. Det må derfor stilles forskjellige krav til den enkelte og patroljen, alt etter deres forutsetninger. Det å få ansvar og selvstendige oppgaver, er en av de viktigste motivasjonsfaktorene for mange.

I utformingen av målsetting og krav mener vi det er viktig at de det gjelder selv skal være aktivt med på å finne fram til målene og kravene.

Tilbakemeldinger

Tilbakemeldinger om resultater fører til større innsats. Konkret tilbakemelding gir informasjon og er en rettesnor. Om mulig bør personen selv foreta vurderingen. Et av de viktigste virkemidler i motivasjonsprosessen er konstruktive muligheter hver av oss har for anerkjennelse og personlig utvikling. Mennesker er som regel klar over sine svake sider og utilstrekkelighet. Vi tror at en positiv fokusering hjelper hver enkelt til å finne sine sterke sider og bygge på dem.

Fokusering på det positive vil utvikle det positive. Dette leder inn i en god sirkel hvor det negative faller ut, forsvinner eller blir mindre viktig. Det betyr ikke at problemer vil forsvinne hvis vi ignorerer dem, men vi vil være bedre skikket til å hankses med problemene.

Mestring

Å gjøre oppmerksom på fremskritt vil i mange tilfeller motivere til innsats. Alle har en opplevelse av sin egen evne til å mestre problemløsning (subjektiv mestringsevne). Denne opplevelsen har vi fått gjennom tidligere erfaring, enten egen erfaring eller ved å se at andre mestrer oppgavene. I tillegg er det viktig at andre oppmuntrer oss og overbeviser oss om at vi duger. Denne evnen er bl.a. viktig i forbindelse med læring.



Læring

Opplæring gir et nødvendig grunnlag for videreutvikling. Det øker selvsikkerhet og engasjement og gir ofte også bedre samarbeid og kommunikasjon.

Fellesskap

Mange blir motivert av å få jobbe sammen med andre. Det å se at ting fungerer gir trygghet. Noe som er populært, trekker gjerne flere med. Det gir en god følelse å være med på «å skape et vinnende lag».

Behov

Alle mennesker har fysisk og psykisk energi slik at vi kan overleve. Vi vet også at vi har fysisk og psykisk energi slik at vi kan leve og utfolde oss. Det er ikke mangel på energi i menneskekroppen. Spørsmålet er bare hvordan vi skal få omsatt denne energien til virksomhet.

Psykologene mener å ha funnet noe av det som fører til handling og innsats. Kroppen stiller krav om noe, før den utfolder kreftene sine. Dette kravet kaller vi «behov». Vi kan si at behov er en mangel i organismen. Hvis behovet ikke er dekket, eller dårlig dekket, blir organismen urolig og klarer ikke å utfolde seg i konstruktiv handling. Motivasjon er å avdekke disse behovene, finne ut hvordan vi kan fylle dem og dekke dem, og så legge forholdene til rette for handling. Den amerikanske psykologen Abraham Maslow var først ute med å gruppere menneskenes behov. Han har delt dem inn i grunnleggende og høyereliggende (vekst-) behov.

Motivasjon er å avdekke behovene og legge forholdene til rette for handling.

Maslows behovsnivåer

1. Fysiologiske behov

Fysiologiske behov er våre biologiske drifter og ligger i bunnen av hierarkiet. Behov for mat, vann, luft, husrom, berøring osv.

2. Sikkerhetsbehov

Sikkerhetsbehov er trygge omgivelser som sikrer mot trusler og skade på jobb og i fritiden.

3. Sosiale behov

Sosiale behov – kontakt, vennskap, kjærlighet, å være sammen med andre, tilhørighet, bli satt pris på og finne sin plass i ei gruppe.

4. Aktelse

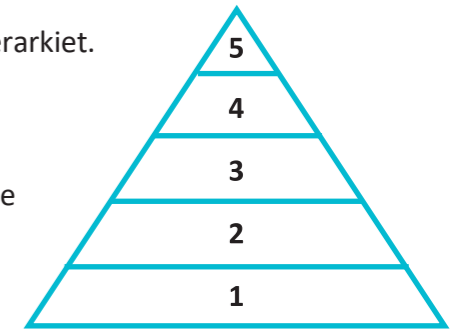
Aktelse. Behovet er delt i to, bli akseptert av andre og kunne akseptere seg selv for det en er. Generelt dreier det seg om tillit, anerkjennelse, belønning, statusfølelse og selvfølelse.

5. Selvrealisering

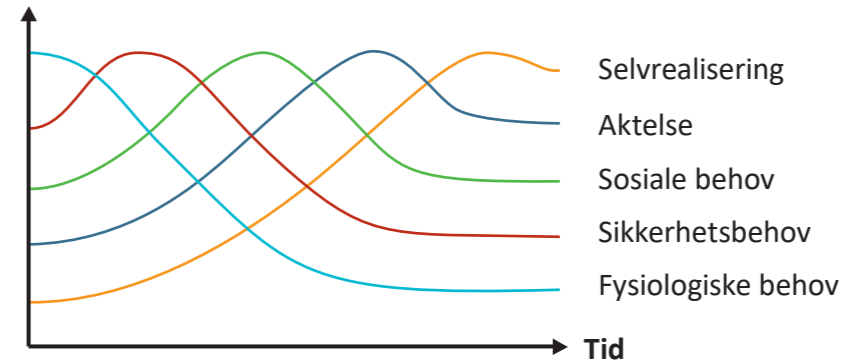
Selvrealisering innebærer å få frigjort kapasitet til å kunne utvikle de anlegg, evner og egenskaper vi har i oss. Behovet for å bruke våre evner og vår dyktighet. Personlig vekst og utvikling, kreativitet og skapertrang, utfordrende oppgaver. Søke etter mening, å systematisere, organisere og bygge opp verdssystemer. Vi har også behov av estetisk natur – å ha det pent omkring oss og behovet for forskjellige former for kunst.

Teorien er at de grunnleggende behov må tilfredsstilles for at individet skal overleve og før de høyere behov gjør seg gjeldende. Videre vil menneskene stadig forsøke å tilfredsstillere behov høyere opp i pyramiden.

Denne teorien er veldig generell og vagt utformet. Den er derfor senere utviklet videre av andre. Blant annet hevdes det at flere behov kan være til stede (aktive) samtidig, og at det er mulig å bevege seg nedover i hierarkiet så vel som oppover. Dette kan illustreres med en mer fleksibel variant av modellen.



Styrke



14.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon betyr meningsfylt utveksling av informasjon mellom to eller flere parter (ofte kalt sender(e) og mottaker(e) i kommunikasjonssammenheng). I kommunikasjonsprosessen formidles informasjon gjennom å dele følelser, ideer, forklaringer, holdninger og liknende, både verbalt og ikke-verbalt.

Verbal kommunikasjon er alltid formidling av et språklig budskap. Senderen former et budskap om et eller annet. Budskapet blir sendt til mottakeren, som oppfatter det på sin måte. Samtidig med den verbale kommunikasjonen foregår også mye kommunikasjon på det ikke-verbale planet. Mange mener at det meste av det totale budskapet formidles ved ikke-verbale signaler som tonefall og kroppsspråk. Det er ved kroppsspråket at vi avslører våre følelser angående budskapet. Dette vil mottakeren tolke. Hele budskapet består altså av både fakta og følelser.

Ordet «kommunikasjon» stammer opprinnelig fra det latinske ordet «communicare» som betyr «gjøre felles» eller «meddele». Med dette som utgangspunkt kan vi si at:

(Kommunikasjons)prosessen bidrar til å etablere et meningsfellesskap – en felles forståelse.

Øyvind Dahl og Eirik Befring (ndla.no)

Det er god kommunikasjon mellom to mennesker når mottakeren oppfatter og tolker budskapet slik senderens mening med budskapet var. Det er viktig at vi lærer oss til både å sende budskapet vårt på en klar og grei måte, og til å høre på det de andre sier. Det siste er ofte vanskelig. Mange er altfor opptatt av hva de selv skal si eller svare.

I kommunikasjonsprosessen må vi være villige til å tilegne oss det de andre sier. Noen ganger kan dette få oss til å endre oppfatning. Vi lærer, forstår og utvider vår horisont i en riktig kommunikasjonsprosess.

Lederens oppgave vil være å passe på at vi får dette fellesskap av tanker og meninger i gruppa. Alle deltakere må være aktive i større eller mindre grad.

Kommunikasjonsnivå

Det finnes flere kommunikasjonsnivå. Disse sier noe om hvor personlig kommunikasjonen er. Det gjelder særlig i opplæringsammenhenger der deltakerne i stor grad arbeider i patruljer over noe lenger tid.

1. Diskuterer generelle ting – «vær og vind»
2. Forteller om fortiden/historier
3. Forteller om aktuelle problemer som har med patruljen å gjøre
4. Konsentrerer seg om «her og nå»-forhold
5. Forteller om følelser og personlige problemer.

Som regel starter vi øverst og arbeider oss nedover. Hvor langt ned vi når, er avhengig av tid og vilje til åpenhet. Det skjer lite læring på nivå 1 og 2. Det betyr at i de fleste opplærings situasjoner vil vi forsøke å nå ned til nivå 3 eller 4. Dette forutsetter stor grad av trygghet og tillit og stiller krav til lederen.



Praktiske råd:

God sending innebærer blant annet

- Å snakke i JEG-form og oppmuntre de andre til å bruke den formen. Det innebærer å ta ansvar for egne tanker og følelser. Det er lett å være generell og snakke i tredje person, men det gjør det vanskelig for mottakeren å vite hva du egentlig mener.
- Forsøk å være konkret og snakk slik at det er lett å lytte til deg. Bruk gjerne eksempler for å illustrere den mening eller de tanker du vil formidle.
- Det er viktig at budskapet får en personlig form og et personlig innhold. Dette vil motivere og bidra til et godt læringsmiljø.
- La det være samsvar mellom det du sier og det du viser med kroppen.
- Gjenta budskapet med litt andre ord dersom du ser at det ikke blir forstått første gangen.
- Oppmuntre til å stille spørsmål og be om reaksjon på ditt budskap. Slik kontrollerer du om mottakeren har forstått det.
- Beskriv følelser. Du viser dem likevel gjennom kroppsspråket. Ved å gi uttrykk for dem selv blir det mindre rom for feiltolkning.
- Beskriv andres atferd som du reagerer negativt på, uten å tolke og vurdere den. Dette er særlig viktig i konfliktsituasjoner.
- Søk øyekontakt og snakk så tydelig at mottakeren har mulighet til å oppfatte budskapet ditt.

God lytting/mottaking innebærer blant annet:

- Aktiv lytting innebærer å være oppmerksom, kunne forstå budskapet og ikke minst huske det. Det innebærer også å tolke, vurdere og reagere på senderens budskap.
- Hold øyekontakt med senderen.
- Speil tilbake med egne ord din forståelse av senderens budskap (fakta og følelser). Senderen får bekreftet om du har oppfattet budskapet eller ikke.
- Klargjør og still spørsmål, vis interesse for senderens budskap.
- Prøv å sette deg inn i senderens situasjon og bakgrunn.
- Aksepter den andres oppfatning og følelser.
- Unngå avbrytelser.

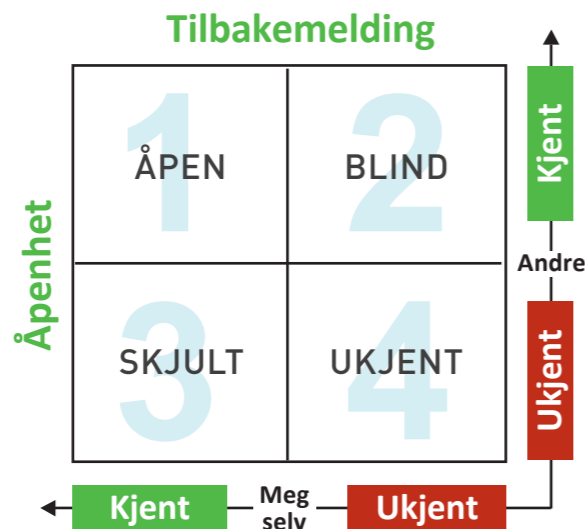
God kommunikasjon innebærer at mottakeren oppfatter budskapet i tråd med senderens intensjon



Joharis vindu

For å øke forståelsen av kommunikasjon i grupper tar vi med en modell som Joe Luft og Harry Ingram har laget. Modellen blir kalt Joharis vindu etter forskernes fornavn. Den forklarer hvordan kommunikasjonen utvikler seg mellom medlemmer i ei gruppe.

Joharis vindu består av fire kvadrater, slik figuren viser.



Det åpne området

Firkant 1 er det åpne området. Dette betegner de handlinger, motiver, behov og følelser som vi vet om hos oss selv, og som andre også kjenner. Det er vårt «offisielle jeg». Jo større dette området er, jo friere er vi til å være oss selv, og jo friere kan vi opptre overfor andre og uttrykke tanker og følelser. Derfor kan vi lettere kommunisere og samarbeide. For de fleste mennesker vil det være fordelaktig å gjøre dette området større.

Det blinde område

Firkant 2 referer til handlinger, følelser og motiver som er kjent for andre, men som vi ikke er klar over selv. Det er vårt blinde område. Andre kan ofte se ting ved oss som vi ikke selv legger merke til. Gjennom tilbakemeldinger har vi mulighet for å lære noe om de blinde sider ved oss selv.

Det skjulte området

Firkant 3, det skjulte området, betegner de handlinger og følelser som vi kjenner hos oss selv, men som andre ikke kjenner. Det er vårt «private jeg». Det kan dreie seg om vaner, meninger og holdninger som vi skjuler for andre, eller det kan være en følelse av usikkerhet, antipati eller sympati.

Det ukjente området

Firkant 4, det ukjente området, referer til atferd, følelser og motiver som verken vi selv eller andre kjenner til. Det er området for «ubevisst» aktivitet, som vi vet har betydning. Her ligger de ressursene som ennå ikke er tatt i bruk.

Mønster for kommunikasjon mellom mennesker

I ei ny gruppe er firkant 1 liten. Jo mindre den er, dess mer begrenset blir deltakelsen.

Etter hvert som kontakten varer ved og personen deler informasjon, vil firkant 1 bli større.

Denne åpenheten fører til at firkant 3 blir mindre. Det gjør det lettere å kommunisere, fordi det krever energi å skjule eller fornekte følelser, meninger eller atferd.

Etter hvert som gruppa fortsetter, kan det komme informasjon fra andre om atferd de har lagt merke til. Slike tilbakemeldinger fører til at det blinde området i firkant 2 minker.

Det er lettere å arbeide sammen med andre når det åpne området i firkant 1 øker. Da frigjøres ressurser og ferdigheter til å løse oppgaven de arbeider med. Det mellommenneskelige forholdet i gruppa blir også preget av større åpenhet og frihet til å lære av hverandre. Ifølge Joharis modell opptrer feilkommunikasjon ofte fordi vårt «åpne vindu» er så begrenset.

Samspillet i gruppa gjør at det åpne området i firkant 1 fortsetter å øke, samtidig som firkantene 3 og 2 blir mindre. Etter hvert som menneskene lærer å reflektere over seg selv og oppdager prosesser som tidligere var ukjente for dem, kan til og med noe av firkant 4 bli kjent.

Å bidra til åpenhet, tilbakemeldinger og refleksjon er en viktig del av veilederrollen.

Flytte grenser

Å utvide firkant 1, området for frie aktiviteter, kaller vi å flytte grenser. Vi flytter grensene både mellom det åpne området og det blinde, og mellom det åpne og det skjulte. Det er ikke ønskelig at område 1 skal bli så stort som mulig; det viktige er at vi sammen flytter grenser, og at den enkelte selv må bestemme hvor langt. Når vi sammen flytter grenser på denne måten, ser vi at noen av våre skjulte ressurser blir utviklet.

For å oppnå dette må vi tydeliggjøre oss selv, det vil si gjøre skjulte aktiviteter offisielle. Dersom vi kommenterer andres væremåte og tar imot kommentarer på vår væremåte på en konstruktiv måte, skjer følgende i gruppa:

- Vi bygger ned usikkerhet overfor hvor vi har hverandre
- Vi avklarer forventninger til hverandre
- Vi viser hverandre tillit og respekt i praksis. Vi tar en sjanse på at de andre ikke misbruker den informasjon vi gir, og på at tilbakemeldinger er godt ment. Vi vet heller ikke hvordan det vi sier blir mottatt.

Det er lett å tro at trygghet og åpenhet er en forutsetning for å flytte grenser. Men det er heller slik at trygghet og åpenhet kommer som en konsekvens av at vi har flyttet grenser på en ærlig måte. Dermed blir mot den viktigste forutsetningen.

14.3 Oppgaveløsning

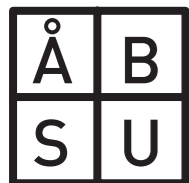
Det er gruppa/patroljen som samlet skal finne løsninger og gjennomføre disse. Lederens oppgave er å bidra med å legge forholdene til rette og velge lederstil ut fra situasjon og forutsetninger.

Lederen skal bidra til å påvirk utviklingen og kvaliteten på en slik måte at gruppa når

Åpenhet

Tilbakemelding

Refleksjon



sine mål. Det innebærer bl.a. å forklare oppgaven, presentere rammer, aktivisere alle – gjeme ved å stille spørsmål.

Som ledere må vi ha et øye med hva som skjer i gruppa. Vi kan ta fatt i situasjoner vi kan lære noe av. Stoppe opp og se det hele utenfra – i «fugleperspektiv». Da kan vi finne ut hva som skjer akkurat nå og trekke lærdom av situasjonen.

- Hva er det som skjer?
- Hvorfor skjer det?
- Hvordan skjer det?

Et mål i speiding er ofte to- eller flerdelt. Samtidig med at vi har mål for «oppgaven», har vi mål for å utvikle gruppa eller enkeltindividet. Det gjør at vi alltid har en «fagdel» og en «person- eller ledelsesdel». Disse har innvirkning på hverandre, og person/ledelsesdelen må fungere for at oppgaven skal bli løst. I tilbakemeldinger og diskusjoner er det viktig å skille mellom sak og person.

Aktivitetsorientert ledelse

Vi må velge riktige aktiviteter og vite hva vi vil oppnå med disse. Mange er opptatt av å løse praktiske oppgaver, og overser mulighetene for egen utvikling og patruljens utvikling. Samtidig har mange erfart at det å gjennomføre øvingsopplegg uten å få gjort noe nyttig, er lite inspirerende. Det kan hende at vi gjør en del ting av gammel vane, uten at dette løser oppgaven eller gir utvikling for noen.

Denne modellen kaller vi aktivitetsorientert ledelse:



Modellen kan forklare sammenhengen mellom valg av aktiviteter og utvikling.

- Vi kan velge aktiviteter som løser de praktiske oppgavene.
- Vi kan velge aktiviteter som utvikler patruljen og patruljesamarbeidet.
- Vi kan velge aktiviteter som gir utvikling til den enkelte.

Det er ofte slik at vi kan oppnå alt dette med samme aktivitet. Da ligger sirklene delvis på hverandre, som vist på figuren. Ut fra dette er det lett å få til diskusjoner om hvilke aktiviteter vi bør velge og hva vi oppnår med ulike aktiviteter, og det er ofte en god måte å arbeide på.



14.4 Konfliktløsning

En konflikt eksisterer når to eller flere parter i et gjensidig avhengighetsforhold oppfatter det slik at deres handlinger eller hensikter er uforenlig.

Stensaasen og Sletta

I ei gruppe vil konflikter mellom medlemmene være helt unngåelige. Spørsmålet er derfor ikke hvordan vi skal hindre konflikter, men heller hvordan vi kan håndtere dem. Det er viktig at vi aksepterer at konflikter skal tas opp. Det kan være et sunnhetstegn å ha muligheten til konflikt i patruljen. Det er positivt at ulike syn og meninger kommer fram. For mange vil dette kanskje være en ny oppdagelse – å se på konflikter i grupper som noe positivt, et godt utgangspunkt for læring.

Måten konflikter blir taklet på kan ødelegge gruppa helt, eller den kan føre til at gruppa vokser på det – lærer noe konstruktivt og kommer ut av konflikten med større forståelse for hverandre og bedre forhold seg imellom. For å komme styrket gjennom konfliktene som oppstår, må alle etter hvert lære å kjenne igjen en konflikt og hvordan den best kan takles. Kunnskap om kommunikasjon kommer til nytte her.

Lederens oppgave

Lederens oppgave er å bidra til at konflikter blir løst. Det innebærer blant annet å ta beslutninger. Som ledere skal vi tillate oss å stå litt på siden av patruljen. Dermed kan vi se ting utenfra. Det gjør vi ikke om vi har involvert oss i konflikten, havnet «i grøfta» sammen med patruljen.

Å lede gruppa mot løsningen på en konflikt innebærer følgende:

- Konflikten må oppleves som et felles problem.
- Vi får fram og belyser ulike synspunkter, vurderer dem og bruker den informasjon som gir best mulig løsning på problemet.
- Vi får til en kritisk vurdering av de fremsatte synspunktene, men ikke kritiserer eller angriper personene som kommer med dem.
- Vi setter oss inn i de andres situasjon og prøver å forstå deres synspunkter.
- Vi søker etter faktakunnskap som grunnlag for ny overbevisning.
- Vi anerkjenner og respekterer de andres forslag, meninger og følelser.

Patruljer som opplever at konflikter kan løses på denne måten, kan få:

- Økt motivasjon for å lære
- Større innsikt og forståelse for andres synspunkter
- Økt dyktighet i problemløsning og i å ta avgjørelser
- Økt sine kreative evner
- Utviklet sine egne holdninger.

Sammenheng mellom valg av aktiviteter og utvikling

15 Mål og målstyring

Mål som virkemiddel

Norges speiderforbund er en målstyrt organisasjon. I alle ledd i organisasjonen skal det arbeides målrettet. Det betyr at selv enkeltaktiviteter i enheten skal være et resultat av et mål. For å nå de mål som vi setter oss, må vi beskrive og formulere dem slik at alle sider ved det å komme fram til målet, blir belyst.

Målstyring er en grunnleggende del av våre prinsipper for ledelse. Den enkelte speider må gjennom praktiske øvelser og egne opplevelser få oppleve å sette mål for sitt eget speiderarbeid, arbeide for å nå disse, vurdere måloppnåelse, og så få være med å sette nye mål. Dette må vi få til på en måte som glir naturlig inn i vårt daglige speiderarbeid. I første omgang er det greit å bruke speiderprogrammet.

Et mål er en beskrivelse av et ønsket, fremtidig resultat.

John-Erik Stenberg

Kortsiktige og langsiktige mål

Kortsiktige mål er resultater som skal være oppnådd innen et år. Langsiktige mål er innen en lengre periode, for eksempel tre til fem år, som NSF's langtidspan. I speider-sammenheng vil de aller fleste mål være kortsiktige, men med tanke på kontinuerlig drift av ei speidergruppe, vil det være nødvendig å planlegge for flere år. Ekspansjon og holdningsendringer er andre områder hvor vi bør tenke langsiktig.

Kvantitative og kvalitative mål

Kvantitative mål er klart definerte størrelser, for eksempel at det skal være fire patruljer med minst fem medlemmer i hver ved neste årsskifte. Enkelte forhold kan ikke knyttes opp mot tall. For speiderbevegelsen er det for eksempel viktig at våre medlemmer blir selvstendige og ansvarsbevisste, at de har ett sett med holdninger, og at de fungerer i ei gruppe. Dette er kvalitative mål og vanskelig å tallfeste. Da er det viktig å sette opp mål for aktiviteter som, hvis de blir gjennomført, kan tyde på at (hjelper oss å vurdere om) målene er nådd.

Hovedmål og delmål

Mål er ofte organisert i et hierarki, med hovedmål og delmål. Hovedmålene er gjerne mer generelle og av mer langsiktig karakter enn delmålene. Nedover i hierarkiet blir målene mer konkrete og tidsperspektivet blir kortere. Hensikten med målstyring som ledelsesform er å få til et samspill mellom organisasjonens hovedmål og den enkelte enhets arbeidsmål.

Målstyring er en grunnleggende del av våre prinsipper for ledelse.

15.1 Typer av mål

Sette mål: Hva skal gjøres og hvorfor ?

Å sette mål er ikke alltid lett. Det viktigste i denne sammenhengen er at vi klarer å finne ut hva som er vesentlig for speiderne å lære. Vi har tre typer mål, og det er ulike virkemidler som passer for de forskjellige. Målene skal styre aktivitetene, og et dårlig formulert mål vil kunne føre til lite gjennomtenkt speiding.

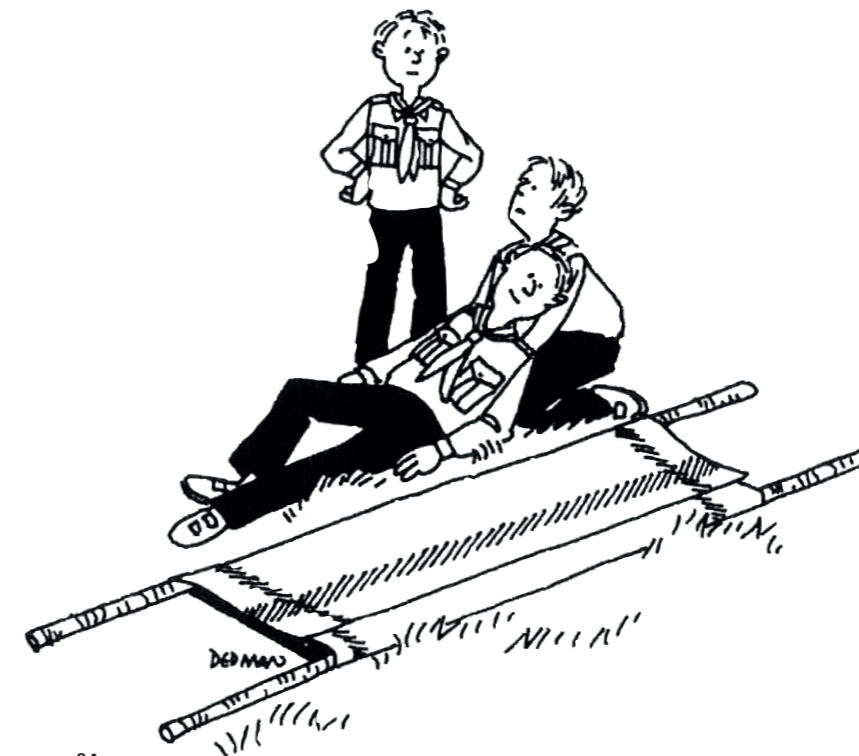
- Hva skal vi ha oppnådd?
- Tidsramme?
- Hvor mange skal delta?
- Hvilke midler skal benyttes?
- Hvilke krav skal stilles til utførelsen?
- Hvilket kunnskapsnivå skal vi nå? (Ha hørt om – ha lært om.)
- Hvilken type mål skal vi ha?

Kunnskapsmål

Mål for intellektuelle prestasjoner, det vil for eksempel si kunnskaper om speidingens historie eller forbundets oppbygning.

Ferdighetsmål

Mål for ferdigheter og prestasjoner som for eksempel knuter, padling eller lede leirbål.



Holdningsmål

Mål som angår meninger, livs- og verdissyn. Holdninger kan sies å være hvordan vi føler, tror, og ut fra det er tilbøyelig til å handle.

Formulering av mål

Vi har også mål som i varierende grad kombinerer de tre ulike måltypene. Ofte vil kunnskaper og ferdigheter være grunnlag for utvikling av holdninger. I speiderarbeidet vil også kunnskapsmålene være en konsekvens av en ferdighet eller ett ferdighetsmål.

Av de tre måltypene er det utvilsomt kunnskaps- og ferdighetsmål som er de enkleste å formulere. Under har vi gjengitt eksempler på verb som kan brukes i formuleringene av de forskjellige måltypene.

Kunnskapsmål

Gjengi, redegjøre for, løse, forklare, beskrive

Ferdighetsmål

Utføre, demonstrere/ vise, bruke, gjennomføre

Holdningsmål

Ha forståelse for, analysere, vurdere, ta stilling til, vise ansvar for, være oppmerksom på

15.2 Krav til gode mål

Vi stiller følgende krav til mål:

Resultatbeskrivende

Målene skal beskrive de resultater vi forventer og ikke de aktivitetene som er nødvendige for å nå målene. De skal være spesifikke. Det vil si at de er lette å forstå av de som er ansvarlig for at målene nås. Målet bør inneholde hvilket område det gjelder for, hvilke resultater som ønskes oppnådd og innenfor hvilken tidsramme.

Objektivt målbart

Målene må være så klart formulert at det er mulig å måle resultatet.

Tidsbestemt

Det kan være fornuftig å følge arbeidsåret eller prosjektperioder. Periodene bør ikke være for korte eller for lange, 6 – 12 mnd. kan være passe.

Utviklende

Målene skal representere en utfordring og en motivasjonsfaktor. De skal føles viktige og personlig nyttige for de det gjelder. Alle som skal arbeide mot målet, må kunne akseptere det. Det fører til forpliktende deltakelse.

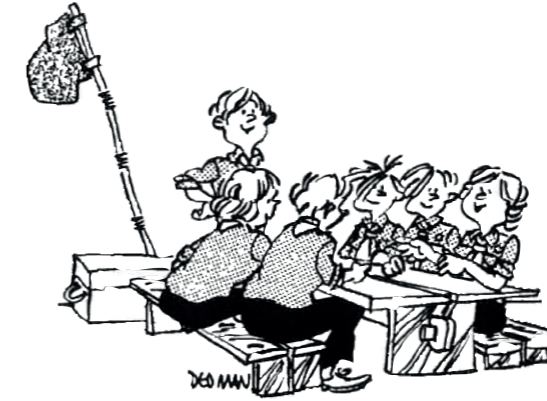
Realistisk

Målene må være realistiske, oppnåelige og til passet den enkelte. De må være små nok til at de kan nås. Formuleringene må være tilstrekkelig fleksible til å fange opp utfordringer og muligheter som oppstår ved uventede endringer i omgivelsene.

15.3 Målstyringsprosessen

Målstyring er en ledelsesprosess hvor organisasjonen som helhet og den enkelte leder arbeider mot avtalte mål. Den bygger bro mellom de langsiktige, overordnede mål og enhetenes behov for kortsiktige arbeidsmål. Til begrepet målstyring er det knyttet verdioppfatninger om hvordan vi setter og følger opp målene.

Arbeidsformen skal gi den enkelte en reell mulighet til å påvirke egne mål. Dermed blir også den enkeltes behov for egenutvikling ivaretatt. Hensikten er å stimulere initiativ og handling ved at så mange som mulig innen organisasjonen føler et personlig ansvar for, og forpliktelse til å nå avtalte mål. Målstyring innebærer systematisk oppfølging, og her er også arbeidsformen viktig. Vi må arbeide slik at vi lærer mest mulig av det vi har gjort.



I starten på et målstyrt arbeid er det derfor viktig å inkludere flest mulig. De målene vi selv har vært med på å utarbeide, vil det være enklere å ta ansvar for. Ei større gruppe vil også ha bedre mulighet til å se alle områdene som det skal arbeides på og komme med synspunkter på dagens situasjon. Når målene er bestemt, er det imidlertid viktig å holde fast ved dem, samtidig som vi gir rom for å komme med forslag til hvordan målene kan nås. Når disse virkemidlene er fastlagt, gjenstår gjennomføringen. I denne fasen vil oppmuntring, positive tilbakemeldinger og oppfølging av det vi er blitt enige om være det beste en leder kan bruke for at gruppa skal nå målet.

Vi må bruke målene som veiviser underveis i gjennomføringen. Én eller flere ganger i løpet av perioden bør vi gå inn og vurdere hvor langt vi har kommet. Det kan hende vi må revidere eller endre målene. Men å legge målene til side fordi vi ser at vi ikke når dem, er det mest bortkastede vi kan gjøre. Da vil det sannsynligvis bli lenge til neste gang vi får gruppa med på en ny målstyringsprosess.

I avslutningen av en målperiode skal vi evaluere målene. Hensikten er å klarlegge hvilke tiltak som er nødvendige for å holde kursen, bli enige om hvordan disse tiltakene skal gjennomføres og legge grunnlaget for nye mål. Følgende spørsmål kan være til hjelp i en slik evaluering:

- Ble de kvantitative målene nådd?
- Ble de kvalitative målene nådd?
- Kan vi si noe om kvaliteten på måloppnåelsen?
- Var målene riktige i forhold til gruppa?
- Hva gjør vi med de målene som ikke ble nådd?
- Hvordan vil det vi kommer fram til påvirke målene for neste periode?

Reell mulighet til å påvirke egne mål

Vi må bruke målene som veiviser underveis i gjennomføringen

16 Veilederrollen

Veiledning byr på mange spennende oppgaver. Som ledere skal vi søke å få i stand en læringsprosess der vi tar hensyn til den enkeltes utvikling som speider og leder. Men vi skal samtidig lede veien mot faglige mål på en best mulig måte. For å kunne forstå veilederens rolle og oppgaver, er det viktig å kjenne til at det finnes flere læringsnivåer: kunnskapsformidling, erfaringsoverføring, forbilde, kulturformidling osv.

Læring skjer på flere nivåer samtidig. Når vi gjør noe på ett nivå, for eksempel formidler kunnskap ved instruksjon, vil vi samtidig være et forbilde gjennom den måten vi gjør det på (språkbruk, kroppsspråk, antrekk, spørsmål, egne oppfatninger, holdninger o.l.). Som ledere formidler vi speiding gjennom alt vi sier, det vi gjør og måten vi er på.

16.1 Veiledningens balansegang

Med utgangspunkt i speidingens verdigrunnlag skal vi formidle et budskap gjennom aktiviteter og program. Valget av metode må være i overensstemmelse med det. Det blir altså et krav til sammenheng mellom HVA, HVORDAN og HVORFOR.

Dette kravet fører til at en veileder stadig vil komme opp i situasjoner der det gjelder å finne den riktige balansegangen i praktisering av veiledning som metode. På den ene siden har vi det vi strever etter å få til – utfordringer vi står over for. På den andre siden det vi må prøve å unngå – fallgruver vi må være oppmerksom på.

For å understreke denne balansegangen er det utviklet enkelte symboler til hjelp og som huskeliste for veilederen. Vi har også beskrevet en del teorier og modeller som passer godt i vår sammenheng. I seg selv er disse teoriene, modellene og symbolene ikke veiledning. Men de har elementer av veiledning i seg, og er godt egnet som diskusjonsgrunnlag for å få fram hva vi legger i veiledning som metode.

Læring skjer på flere nivåer samtidig

Sammenheng mellom HVA, HVORDAN og HVORFOR

16.2 Symboler i ledertreningen



Måken



Grøfta



Stigen



Bestemors lov



Tre positive og en utfordring

	Utfordringer (Hva vi bør streve etter)	Fallgruver (Hva vi bør unngå)
Den som til enhver tid har et lederansvar, bør fra tid til annen stoppe opp litt og forsøke å se helheten i situasjonen. Det innebærer at detaljer legges til side og hendelser vurderes mot mål - akkurat som måken som flyr i lufta. Den ser mye bedre hva som skjer enn de som ferdes på bakken mellom grastuer, busker og trær. Det er ikke galt om andre ber om at framdriften stopper opp og spør om framdriften er slik som planlagt.	Å finne de riktige øyeblikk for å se ting fra fugleperspektiv, eventuelt stoppe opp («fryse situasjonen») og gjennomføre en analyse, der og da. Utnytte naturlige lærings situasjoner. Finne de riktige spørsmål som fokuserer på læringsmomentet i situasjonen. Sjekke at deltakerne er klar over deres egen rolle og din funksjon som veileder. Huske å benytte konstruktiv tilbakemelding med 3 positive og en utfordring.	Å frata deltakerne ansvar. Å tro at det er enklere å veilede småspeidere enn ledertrenere. Å innta en jeg-vet-best-holdning. Å gli over i rådgivning med orakelsvar. Å blande seg inn når det ikke er behov.
Stedet er, litt avhengig av situasjonen, forbundet med at noe er galt. I noen situasjoner stopper all framdrift i grøfta. Det betyr at noe har gått galt. Det er imidlertid ikke alltid like enkelt å oppdage dette når engasjementet er stort. Det er fort å glemme hva som skjer med andre. En god korreksjonsmekanisme ligger i ordene: Hva kan jeg gjøre for at du skal lykkes? Svaret tar ikke hensyn til deg som spør, men til de utfordringer motparten har, og det bør begynne med «JEG».	Klargjøre din rolle som veileder slik at alle kjenner den. Kunne distansere deg fra patroljen slik at du selv ikke blir en del av problemet/konflikten, dvs. kunne stå utenfor og derfra bidra til å løse oppgavene gjennom veiledning. Tillate deg å bruke tid på mellommenneskelige problemer og konflikter. Tillate patroljen å gå en «omvei» dersom det ikke innebærer direkte fare. Kunne bruke «time out» for å komme ut av en gryende problemsituasjon, og derved oppnå læringseffekt.	Å glemme at du er veileder, og selv havne i grøfta. Å gå for mye inn i patroljen slik at du mister overblikket og identifiserer deg mer med patroljen enn med staben. Å selv tro at veiledningen fungerer, når patroljen opplever det motsatte.
Dette redskapet brukes til å klatre i. På samme måte som en samtale skifter tema etter hvert som man blir bedre kjent. Høyt oppe er det vær og vind som er tema, og langt nede på stigen finner vi de samtalene som trenger tid. Det er samtaler hvor du og jeg skyver grensene i Joharis vindu nedover og bortover.	La symbolet hjelpe deg til å være mer bevisst hvilket nivå kommunikasjonen befinner seg på: (1) Småpratting om vær og vind, (2) Historier, (3) Ting som gjelder gruppen «her og nå», (4) Personlige problemer og følelser. Vær mest mulig konkret og spesifikk, uansett kommunikasjonsnivå. Illustrer med praktiske eksempler. Snakk til den enkelte, bruk jeg-form og oppmuntre de andre til det samme. Benytt aktiv lytting, og sjekk ut om du virkelig har forstått det som ble sagt.	Å påta deg å tolke andres meninger overfor en tredje person. Utidig blande deg inn i en samtale fordi du tror det kan forhindre misforståelser og konflikter. Diskutere konkrete problemer i forbindelse med kommunikasjon uten på forhånd å ha fått aksept til dette fra de berørte parter. Stadig skifte kommunikasjonsnivå uten at andre får slippe til eller får ivaretatt sine behov.
Når man vil motivere noen til en positiv endring, bør man lære av snill bestemor, som er opptatt av å finne positive trekk i barnebarns atferd og skryte av dem. I speideren uttrykker vi det slik: Grip dine speidere i å gjøre noe bra, og si det til dem.	Etterleve «Bestemors lov» ved å få fram det som er positivt, og la speideren få høre det. Få fram et menneskesyn der alle opplever seg som ressurspersoner, og på den måten fremme personlig vekst for alle.	Å gi ros som ikke oppleves som oppriktig. Å legge til "men" etter å ha gitt ros. Å belære, i stedet for å legge forholdene til rette for egenlæring. Å vise din egen fortrefelighet.
Det sies at det trenges fem positive tilbakemeldinger for å veie opp én negativ. Kunsten å gi en god og konstruktiv tilbakemelding handler om å lete etter og gi uttrykk for muligheter som kan bidra til bedre løsninger. Bruk konstruktiv tilbakemelding i form av tre positive tilbakemeldinger og én utfordring (et forbedringsforslag eller en mulighet).	Tilstrebe å trene våre speidere og ledere til å uttrykke ord som motiverer til handling heller enn å kritisere. Bruke konstruktiv tilbakemelding på en slik måte at det virker naturlig og er motiverende. La tilbakemeldingen til den enkelte bli preget av vårt felles verdigrunnlag.	



Joharis vindu



Fisken



Fotsporet



Spiralen



Slangen



Askeladden

Vinduet er modellen på vår kommunikasjonsform med andre. Hva snakker vi om og hva er vi villig til å dele med andre? «Vinduet» synliggjør hva som foregår når vi snakker med hverandre. Vinduet har fire ruter av ulik størrelse som indikerer hvor god kjennskap du har til deg selv og hvor godt andre kjenner deg. Størrelsen på rutene forandrer seg hele tiden. Bokstavene står for følgende områder: Å - Åpne for deg og andre, S - Skjulte for andre, men synlige for deg, B - Blinde områder andre kan se, men ikke du, U - Ukjente både for deg og andre.	Oppnå en dialog og en fortrolighet slik at du tør å gi en klar tilbakemelding. Dette innebærer at du som veileder må utvikle egen trygghet og selvtillit, slik at du kan gå inn i mellommenneskelige prosesser for å tilrettelegge læring. Som veileder må du ha mot til å gå inn i situasjoner som kan utvikle seg til konflikter.	Å bli hobbypsykolog som fokuserer for stor grad på mellommenneskelige prosesser. Å gå inn i områder der det kreves psykologisk fagkunnskap.
Fisken er en metafor som beskriver en utvikling av faglig og sosial aktivitet på veien til målet. Fra halen mot hodet følger ryggen og buken to krumme linjer som symboliserer to traseer - den faglige og den sosiale. Begge begynner der hvor oppgaven blir gitt og møtes igjen ved målet. Det skjer noe hele tiden mens vi arbeider med oppgaven, og beslutningene kan bære preg av det vi opplever i øyeblikket. Det er viktig at den faglige og den sosiale utvikling følger hverandre i oppgaven.	Opprettholde en bevisst balanse mellom å fokusere på saken og å fokusere på personlig utvikling og mellommenneskelige problemstillinger. Være oppmerksom på signaler fra personsiden og ha evnen til å sette disse på sakskartet når det er nødvendig.	Å fokusere for mye på prosessen. Å fokusere ensidig på sak og glemme prosessen. Å skyve personrelaterte problemer «under tepet» for å nå sakmålet.
Forbilde er viktige, men bør ikke kopieres uten videre. De er viktige som en start på noe nytt, for så å vurdere hva som er hensiktsmessig å ta med seg videre. Vær oppmerksom på at det er mange sider ved oss som ledere som blir til forbilder for våre speidere (og at disse kan være både positive og negative). Det innebærer at det til tider kan være en utfordrende oppgave.	Å være et forbilde som etterlever verdigrunnlaget i praksis. «Å være, ikke å lære». Være et forbilde, ikke en støpeform. Husk, som veileder vil du bli oppfattet som et forbilde, uansett hva du sier og gjør.	Å invitere til «å gjøre som jeg sier, ikke som jeg gjør». Å tro at du forvalter «den evige sannhet». Å tro at du kan dytte på andre kunnskap og innsikt.
Gjennom våre handlinger og opplevelser samler vi erfaringer som danner grunnlag for videre utvikling. Læring inkluderer både ferdigheter og kunnskap, normer og holdninger, og refleksjon og erkjennelse. Men læringen og utviklingen er ikke lineær: Man går gjennom de samme stegene på et stadig høyere nivå. Spiralen illustrerer denne utviklingen best.	Veiledning må også foregå på forskjellige læringsnivåer samtidig (Kunnskapsformidling, Erfaringsoverføring, Forbilde, Kulturformidling osv.). Man skal alltid være bevisst på det, prøve å se sammenhenger og helhet, og ikke fokusere på kun ett læringsnivå.	
Det er en grafisk figur som beskriver hvor mye hjelp og støtte vi har behov for i gjennomføringen av våre oppgaver. I noen situasjoner har speiderne behov for mye støtte, i andre lite. Slangen «bukter seg i et terreng» hvor lederstilene (hvor mye støtte og styring speiderne trenger) er plassert avhengig av speiderens erfaring.	Å la patruljen/spedieren lære av egne feil uten at dette får alvorlige konsekvenser. Hjelp speiderne å finne utfordringer som er passe store.	Å overta styringen hvis noe er i ferd med å gå galt, uten at dette ikke er helt nødvendig.
Askeladden i eventyret tok seg tid, brukte det han fant og hjalp dem han møtte underveis. På veien mot målet bruker vi samme metode. Da blir vi oppmerksomme på mulighetene naturen, friluftslivet og våre medmennesker gir oss.	Å ha, og å formidle, en positiv holdning til våre omgivelser, å skape et læringsmiljø som er preget av respekt, trygghet, åpenhet og samhold. Å få med alle i fellesskapet.	

16.3 Gode råd til speiderledere

Veiledning kan utøves på flere måter:

- gjennom patruljeføreren
- overfor hele gruppa (patruljen, enheten...)
- direkte mot enkeltpersoner

Patruljen har i de fleste tilfeller en leder. La patruljeføreren få alle nødvendige opplysninger, stol på han og gi reelt ansvar.

Vær veileder i gruppa, ikke for gruppa. Bli gjerne med på rutinearbeid, men la patruljen gjøre alt lærerikt arbeid selv.

Følg med på det som skjer, og noter gjerne ned ting du vil ta tak i senere.

Aktiviserende spørsmål

Dette innebærer at du stiller spørsmål fremfor å presentere ferdige løsninger. På den måten tvinger du gruppa til å tenke selv. Den enkelte blir mer aktiv og bruker fantasien.

Eksempler:

- Hva kan du/dere tenke deg/dere å gjøre nå?
- Hva skjer dersom?
- Hvorfor skjedde dette?
- Hva skjer egentlig i gruppa nå?

Evt. kan ledende spørsmål brukes, som:

- Kan det tenkes at det blir en bedre løsning hvis.....?
- Har dere tenkt på at.....?

Momenter for veilederen

Finn de riktige øyeblikk for å se ting fra fugleperspektiv .

Stopp opp («frys situasjonen»). Gjennomfør en analyse, der og da, eller vurder om det er bedre å vente til etterpå. Diskuter det som har gått galt, og snu det til noe positivt. Hvilke erfaringer kan vi ta med videre?

Bruk aktiviserende spørsmål. Spørsmål som fokuserer på læringsmomentet i situasjonen og får fram sammenhengen i det de holder på med. La deltakerne finne løsningene selv.

Hold deg unna «grøftekanten», slik at du selv ikke blir en del av konflikten

Det er vanskelig å se hva som skjer og å gripe inn dersom du selv er alt for involvert.

Etterlev «Bestemors lov» ved å gripe tak i det som er positivt

La tilbakemeldingen til den enkelte bli preget av speidingsens verdigrunnlag. Kritiser ikke patruljeføreren i andres påhør, men gi gjerne ros. Hold humøret oppe hos deg selv og andre.



Pass på balansen mellom det å fokusere på saken (oppgaven) og på personlig utvikling og mellommenneskelige problemstillinger



Finn situasjoner der speiderne kan lære noe. Still krav til alle. Læringen skjer ut fra deltakernes forutsetninger, ikke lederens ønske om å lære bort. Ta tak i mellommenneskelige problemer og få alle med på løsningen. Skjer det valg underveis, prøv å påvirke slik at de får best mulige forhold å lære under. Det er sjelden den letteste løsningen som fører til de beste læringssituasjonene.

Lev opp til uttrykket «å være, ikke lære». Bidra til å formidle en speiderkultur basert på vårt verdigrunnlag.



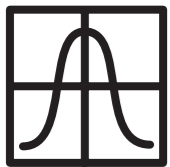
Vær et forbilde med hensyn til språkbruk, kroppsspråk, antrekk, spørsmål, interesse, egne oppfatninger, holdninger osv. Husk at det du gjør, ikke det du sier, er den standard patruljen arbeider mot.

Vær en Askeladd



Forsøk å få patruljen til å se, oppfatte og forstå det som er rundt dem. Du kan gjerne henlede oppmerksomheten på ting ved å snakke om det du ser med noen av de andre. Prøv å få med alle i fellesskapet. Se til at speiderne passer på hverandre slik at alle har det best mulig.

Styring og støtte



Still krav til alle, men tenk på «situasjonsorientert ledelse». Få gruppa til å planlegge aktivitetene selv og la dem gjerne glemme ting, men sørg for at det viktigste lar seg gjennomføre. La ikke patruljen planlegge langt utover sin yteevne.

La gjerne ting gå galt, det kan være noe å lære av. Stopp dem ikke uten at det er helt nødvendig. De må holde seg innefor de gitte rammer. Det er viktig at de ser og forstår hva og hvorfor det gikk galt. Situasjonen avgjør i hvilken grad du som leder er med patruljen.

I tilfeller hvor du følger en patrulje, vær sammen med den mest mulig, men vurder også om det noen ganger er best om du er borte en stund.

DEL IV: FRA ORD TIL HANDLING



17 Eksempler fra planlegging

Eksempel 1: Kretskonkurransen

Kretsen skal i gang med Kretskonkurransen. Kretsstyret har valgt en av ledertrenerne som leder, Ingrid. Hun er nå i ferd med å sette sammen en stab. Det er mange hensyn å ta. Først må Ingrid tenke på at staben til sammen skal ha den kunnskap og de ferdigheter de trenger for å gjennomføre arrangementet. Samtidig vil hun at ledermiljøet i kretsen skal utvikles videre, derfor ønsker Ingrid å ha med seg noen ledere i stab med lite erfaring fra stabsarbeid.

Staben

Valget falt til slutt på tre som arbeider med tropp, en gruppeleder, en flokkleder, en rover og en som er direkte medlem av gruppa og sitter i kretsstyret. En fin fordeling, mener hun selv, ettersom det er mange oppgaver å ta fatt på. Personene i staben er også valgt ut med tanke på at nettopp disse kan bidra med det de har lært i staben i sin egen enhet etterpå. Selv vil hun som leder ikke ha ansvar for spesielle områder, det vil skape vanskeligheter når Ingrid skal følge opp stabsmedlemmene og få mulighet til å følge speiderne under konkurransen.

Arbeidet i staben

Det er vanskelig å få mye tid til planlegging, derfor har Ingrid sendt ut målene som kretsstyret har satt for arrangementet: Øke speidernes kunnskaper i praktisk friluftsliv. Det samsvarer godt med kretsens mål. Ingrid har vært i stab på Kretskonkurransen tidligere og vet at den beste måten å arbeide fram et godt arrangement, på er å starte arbeidet i staben med å se på målene. Målene hjelper dem til å finne de riktige aktivitetene og oppgavene slik at de når målene. For Ingrid er det viktig at alle stabsmedlemmene får et eierforhold til målene. Derfor former staben sammen delmålene for arrangementet. Det er noen områder som Ingrid mener det er spesielt viktig at staben har en felles forståelse for: speidingens verdigrunnlag og prinsipper for program og prinsipper for ledelse. Derfor arbeider de med å finne ut hva de egentlig betyr og hvilken betydning de har for Kretskonkurransen. Når alle i staben er enige om målene og hva de innebærer, fordeler staben noen oppgaver mellom seg. Ingrid har på forhånd spurt den enkelte om spesielle arbeidsoppgaver: post, sikkerhet, plassansvarlig, økonomi, informasjon og samlingsansvarlig. Og de setter opp en framdriftsplan for arrangementet. De ansvarlige vil senere komme med sine oppgaver og milepæler.

Mange med

For at arrangementet skal bli vellykket, krever det at mange er med i arbeidet. Derfor blir blant annet postene fordelt ut i fire grupper. Roverne i disse gruppene får ansvar for gjennomføringen av hver sin økt. Den første viktige oppgaven til postansvarlig, Kirsten, er å få alle gruppene til å eie konkurransen og postansvarliges mål. Sammen med laglederne finner Kirsten de målformuleringen som alle er fornøyd med, og som sikrer at de når konkurransens mål. Det samme gjør også i de andre ansvarlige som arbeider med arrangementet.

Oppfølging

Fram mot konkurransen arbeider Ingrid mot det enkelte stabsmedlem. Hun følger opp at de har forstått oppgaven og sikrer at de føler seg trygge på det de har ansvar for, og at de klarer å følge opp sine samarbeidspartnere på en god måte. Hun ser raskt at noen trenger mer støtte enn andre, særlig gjelder det plassansvarlig. Ideen med et slikt ansvar

er at en person skal få ansvar for leirplassene til speiderne, samt konkurransearenaene. Samtidig skal denne lederen, Tor, sikre at arrangementet blir mest mulig miljøvennlig. Tor jobber sent og får aldri ting ferdig i tide. Ingrid er usikker på hva hun skal gjøre for å få han til å arbeide raskere, og bestemmer seg for å ha et møte med han. På møtet snakker de om forventningene til hverandre og til oppgaven. Hva Tor ser på som det mest spennende, hva han mener han trenger hjelp til og hvordan kommunikasjonen mellom han og Ingrid skal foregå framover. Ingrid har holdt sin første medledersamtale i staben, og ser at dette er en fin måte å lære stabsmedlemmene bedre å kjenne, samtidig som det virket som en motivasjonsinnspyring for Tor.

Ulik ledelse

Ingrid ser snart at det er flere som trenger oppfølging, mer enn på møtene. Men de trenger det på ulik måte. Kirsten trenger bekreftelse på at det hun gjør er riktig, mens sikkerhetsansvarlig, Even, ikke tør å gjøre så mye før han får bekreftelse fra Ingrid at det er OK. Selv om hun flere ganger har sagt at han fullmakt til å gjøre mye, må han snakke med henne stadig vekk.

Møte

Staben har valgt å ha kveldsmøter, siden de er fra en krets med rimelig kort reiseavstand. Hvert møte begynner med en God Morgen-variant, for så å gå gjennom status for den enkelte oppgaven. På mange måter er ansvarsområdene like. De har noe av den samme oppbygging og jobber med noen av de samme utfordringene i forhold til sine medarbeidere. Et av stabsmedlemmene, Trond som er samlingsansvarlig, har ofte gode forslag til hvordan ulike utfordringer kan løses. Han sier selv at hemmeligheten ligger i at han bruker erfaringsslærings sirkelen bevisst i sitt arbeid. På møtet tar de seg tid til å analysere dagens gjøremål i forhold til mål og i forhold til hverandre. Etter hvert møte tenker han over hva de har fått gjort, hva som kunne vært bedre og hvordan dette eventuelt kan gjøres. På denne måten får han stadig aha-opplevelser for hvordan han bør arbeide videre.

Patruljene

Konkurransen skal i tillegg til opplevelse gi læring for patroljen. Derfor arbeider staben mye med å lage en konkurranse der forhåndsoppgavene skal være til hjelp under konkurransen. Samarbeidet i patroljen er en viktig del av konkurransen. Patroljene får derfor forhåndsoppgaven i god tid. De får også noen av oppgavene utdelt på forhånd, fordi oppgavene er slik at de kun kan løses hvis alle i patroljen deltar aktivt.

Ledelse

Ingrid bruker Bestemors lov aktivt som leder. Hun skal oppmuntre og støtte sine ledere til å løse oppgaven slik at den gir læring. Varig læring gjennom å gjøre ting sammen med andre, er en av Ingrids ledelsesfilosofier. Under konkurransen går Ingrid rundt og ser på. Hun har tatt de avgjørelsene som er tatt. Et møte i løpet av konkurransen er alt Ingrid har med staben. Beslutningene skal tas så langt ned i systemet som mulig.

Det var ikke slutt

Etterarbeidet legger Ingrid vekt på. Her skal hun og staben lære av det de har gjort. En lang kveld går med på å gjennomgå konkurransen fra forberedelsene startet til de var ferdig: Hva gjorde de riktig, hva kunne de gjort annerledes, hvordan kan de bruke den kunnskapen de har fått i sitt daglig speiderarbeid. Ingrid er opptatt av at hver enkelt får vurdert seg som leder og hvordan de klarte å jobbe i en stab.

I rapporten etter konkurransen står det blant annet: «Læringen av å ha forstått hvordan vi har lært – var nok den største læringen».

Eksempel 2: Kurset

Trinn 2 står på planen for kretsen. Anders er blitt oppnevnt som kursleder av kretsstyret for hele treningsrekken, og er nå i full gang med å planlegge kurset. For at deltakerne skal få størst utbytte av kurset, ønsker Anders å ha med seg mange av dem som var i stab på Trinn 1. I planleggingen av Trinn 1 skrev han avtale med alle veilederne der de lovet å prioritere kursrekken. Derfor blir tre av fire med også på Trinn 2. Noe av problemet med Trinn 1 var at de kom sent i gang med planleggingen. Derfor var det bare fire i stab – Anders og en veileder per patrulje.

Staben

Etter deltakernes evaluering og stabens evaluering av Trinn 1 var kurset lærerikt for deltakerne. Staben var selv ikke helt fornøyd og vil bruke erfaringene fra Trening I til å lage et enda bedre kurs denne gangen. Et av områdene de ønsker å forbedre, er erfaring fra enhet. To i staben har ikke fast tilknytning til egen enhet, Anders er gruppeleder, og den siste er troppsassistent. Derfor ønsker de å styrke staben med ytterligere tre personer en fra hver enhet. Som kursleder står Anders overfor noen spennende ledelsesutfordringer. Han skal spleise sammen en stab og overføre erfaringene fra forrige kurs til de nye i staben.

Arbeid med mål

Selv om målene står i kursmanualene må staben arbeide med dem. Først for at alle skal få et eierforhold til dem, og så for at de må vurdere de enkelte aktivitetene opp mot målet. Før det første møtet sender Anders ut kursmanualene til de nye medlemmene i staben og ber dem skimme gjennom Trinn 2-manualen. Selv leser han den et par ganger for å få forståelse for hva som bør være med for å oppnå målet. På det første møtet jobber staben seg gjennom målene. Sammen skaffer de seg en felles forståelse av hvordan de kan nå de ulike delmålene. De flikker også litt på noen av dem, slik at de samsvarer bedre med deltakernes forutsetninger og behov.

Veilederens oppgaver

Arbeidet i staben er både møter og telefoner. Anders liker telefon godt, fordi han da får mulighet til å jobbe sammen med hver enkelt i staben. Dermed kan han gi den enkelte den oppfølgingen personen trenger. Oppgaver har han fordelt på alle. De nye i staben er veiledere i patruljene, mens de mer erfarne er både veiledere og har ansvar for noen økter. Siden de fleste aktivitetene skjer i patruljen, er det naturlig at den erfarne veilederen får hovedansvaret i patruljen. Men det er viktig at veilederparene arbeider seg fram til en form som gjør at begge kan bruke sin kunnskap og ledererfaring overfor deltakerne. Derfor har Anders foreslått for parene at de lager seg en kontrakt hvor de avtaler hvordan samarbeidet best kan gjøres. Denne avtalen skal revurderes i løpet av kurset, slik at den blir et nyttig verktøy og ikke en papirøvelse.

Deltakermedvirkning

«Bruk deltakerne!» er Anders sitt motto. Han har tro på at deltakerne kan brukes i kurssammenheng. På alle speiderkurs bør deltakerne stimuleres til aktivt å ta del i kurset. For å utvikle mennesker må de få mulighet til å bruke seg selv og de styrkene de har. Derfor må veilederne også vurdere hvordan de kan arbeide overfor den enkelte deltaker for å få denne aktivt med i patruljens liv.

Oppfølging av veilederne

Etter to samlinger og uttallige telefoner er det tid for kurset. Anders ønsker velkommen og overlater ansvaret for patruljene til veilederne. Han er med på en økt i de patruljene han mener det kan være interessant å se på. Samtidig vurderer han veilederens kompetanse for oppgaven og hvordan han best mulig kan gi dem læring ved å delta på økten. Dette ser Anders på som en av sine to viktige oppgaver, oppfølging av staben. I tillegg mener han at han som kursleder har ansvar for personlig oppfølging av den enkelt deltaker.

Evaluering

Etter kurset bruker staben mye tid på å vurdere hvordan det har gått.

- Jeg tror det vi lærte mest av, var at du faktisk var der for oss og ikke for deg selv, sa en av stabsmedlemmene da han skulle gå etter det siste møtet. Da følte Anders han hadde oppnådd noe, men han var selvfølgelig på kurset for sin egen del også, han hadde lært en hel masse selv om staben følte at han jobbet bare for dem.

18 Praktisk tilrettelegging for læring

«5 gode råd når vi skal formidle noe til andre»

1. Skap kontakt med tilhørerne, be om noe fra dem.
2. Presenter innholdet.
3. Veksle mellom teori/snakking og aktivitet.
4. Stopp opp innimellom – be om bekreftelse, spørsmål...
5. Konkluder og evaluer.

Bjarne Dahl

Vi kan sette fokus på tre momenter som skaper god læringssituasjon:

Forberedelser

Forberedelser handler om å lage en god start: å bli kjent, skape kontakt og fellesskap, legge vekk det som ikke hører hjemme her og nå (ta bort forstyrrelser) og presentere rammer. Det er viktig å dele forventninger og prøve å få litt kunnskap om deltakerne og hverandre. Ulike bli-kjent-aktiviteter kan hjelpe å bryte isen, mens «God morgen» er en god måte å sette fokus på det som skal skje i dag på.

Læringens innhold

Innhold handler om hva vi lærer og hvordan. Med utgangspunkt i tryggheten som er skapt gjennom gode forberedelser, er neste skritt å fange deltakernes interesse. Vi skal nå aktivisere den kreative delen av oss, se for oss bilder, visjoner og tenke helhet. Dette er nødvendig for at vi videre skal kunne tenke logisk, jobbe med fakta og ord.

Evaluering

Evaluering handler om å trekke konklusjoner og evaluere det vi har lært. Det er flere måter å gjøre det på, for eksempel refleksjon.

Du finner mer om læring og læringsmiljø i kapittel 9, 10, 11 og 12.

18.1 Bli kjent-opplegg

- «Her er jeg»-presentasjon på ark som en bærer på seg, med navn, og 3-4 andre opplysninger. Alle går rundt og snakker med alle, spør og forteller.
- Presentere seg ved hjelp av en naturting. Finne noe i naturen som en kan knytte til seg selv gjennom beskrivelse av egenskaper, meninger o.l.
- Intervju. To og to, evt. grupper på 3, presentere hverandre etterpå.
- «Papirprofil»: Tre og tre samarbeider om å tegne hver sin silhuett etter tur på et ark på veggen ved hjelp av en lyskilde (stearinlys). På profilen kan skrives ulike opplysninger. Arkene henger oppe noen dager, og en kan skrive positive ting til hverandre etter hvert som en blir bedre kjent.

18.2 Idedugnad (brainstorming)

Idedugnad kan utføres i store eller små grupper. Bevisst bruk av idedugnad skaper en smidig, kreativ og utviklende måte å tenke på. Det hjelper til å få fram en masse ideer. Ideer som kan vokse og utvikle seg. Det vender problemløsning bort fra konkurranse. Isteden blir det en samarbeidsopplevelse hvor «hovedmotstanderen» blir selve problemet. Idedugnad er en enkel og effektiv metode for å skape fellesskap. Det fremmer personlig vekst, og ferdighetene som trengs, kan forbedres gjennom øvelse.

Reglene bør repeteres ofte. Det er trolig en god ide å drøfte begrunnelsen for hver regel i fellesskap.

Regler for idedugnad

Ingen negativ evaluering av ideer som presenteres

Dette oppmuntrer deltakerne til å snakke åpent uten at de på forhånd må vurdere om ideene er gode nok. Det betyr at alle ideer er velkommen. Akseptering og respekt for den enkelte vokser fram når denne regelen blir rutine.

Kvantitet – ikke kvalitet – i første omgang. Jo flere ideer, jo bedre.

Regelen fremmer en strøm av ideer fordi den gir aktiviteten et preg av lek. Jo lengre liste med forslag, jo mer sannsynlig er det at den inneholder en del virkelig brukbare ideer. Regelen oppmuntrer alle til å forsøke uten å være redd for å mislykkes.

Bygg på hverandres ideer så sant du ser en mulighet.

Dette forteller at vi kan hjelpe hverandre. Det er viktig å lytte til andre fordi de kan tenne en ide hos oss. Når vi bygger videre på andres ideer, betyr det også at vi setter pris på den andres bidrag.

Oppmuntre til ville, absurde ideer.

Dette oppmuntrer til kreativitet, individualitet, det uvanlige og det uventete. Mange ville ideer har en brukbar kjerne – kanskje ikke synlig for den som presenterer ideen, men den kan bli plukket opp av andre i gruppa. Problemer blir ofte sett fra nye synsvinkler som et resultat av dette.

Skriv opp alle forslag, i det minste med et stikkord eller en setning.

Denne regelen forsterker akseptering av alle ideer. Den sørger for at ingen ideer blir vurdert på stedet for å se om de er gode nok til å bli skrevet opp. Denne lista blir å betrakte som et «lager» vi kan hente ideer fra senere, og komme med forslag ut fra.

Sett ei tidsramme og overhold den.

Regelen tar bort perfektjonspresset. Når det settes ei tidsramme som overholdes, blir vanligvis den personlige forpliktelsen stor. Hver enkelt slipper å vurdere når de har arbeidet lenge nok. Det er også viktig å passe tida slik at vi får fullført opplegget og kommer fram til et resultat.

18.3 Formidlingsteknikker

Læring ved egen aktivitet er grunnleggende i speiding, og vi bør tilstrebe aktivitet/erfaringslæring i alt vi gjør. Det oppnår vi bl.a. ved å bruke patruljesystemet, friluftsliv og lek. For å sette igang aktivitet, kan det være nyttig å kjenne til noen måter å presentere, legge fram eller arbeide med stoff på, og å vite hva vi kan oppnå med de forskjellige. En del av det er spesielt aktuelt i kurssammenheng.

Se også kap. 14.3 om Aktivitetsorientert ledelse.

Idedugnad med «gule lapper»

Her trenger hver enkelt en bunke lapper («gule lapper») og forholdsvis bred tusj. I tillegg trengs ei glatt flate til å henge opp lappene.

Alle skriver ned ideer, problemer, momenter som har med temaet å gjøre. Skriv en ting på hver lapp. Skriv gjerne mange lapper. Heng lappene opp etter hvert slik at alle kan se dem. Når det ikke lenger kommer nye lapper, prøver gruppa i fellesskap å ordne lappene i områder etter hva som hører sammen. Her er det viktig å diskutere og la alle komme til. Det er hele tida lov å komme med nye lapper.

Hvordan vi fortsetter derfra, avhenger av hva vi vil oppnå. Et vanlig opplegg er å gruppere lappene etter en eller annen ide og lage en ny helhet. Det er viktig at vi bruker lappene til noe når vi først har fått dem. Men vi må også huske på at de bare er et idegrunnlag og at detaljene ikke skal styre arbeidet videre. For at en slik prosess skal føles god for deltakerne, bør målet være ganske klart, også for deltakerne. Se også regler for idedugnad.

Innledning, foredrag, forelesning

Det kan virke greit å bruke forelesningsformen, men det er vanskelig å nå læringsmål på denne måten. Forelesningen fungerer best når den gir svar på spørsmål som deltakerne allerede har. Den bør ikke være lenger enn 15-20 min. Forelesninger kan være greit å kombinere med «summing», «bikube», gruppeoppgaver og/eller samtaler.

Plenumssamtaler

Her må størrelsen på gruppa avgjøre lengden. Det er også viktig å variere, ved at alle snakker fritt, leder spør enkelte eller alle etter tur. Å ta en stopp slik at alle får skrive ned sine tanker eller spørsmål, for så å dele dem med de andre, aktiviserer alle. Å «summe» i smågrupper på 2-4 personer innimellom, gir også mer aktivitet enn når bare en snakker om gangen hele tiden. Momenter og stikkord kan samles opp på tavle eller flip-over.

Gruppeoppgaver

Gruppeoppgaver egner seg der vi antar at deltakerne kan, eller har tilgjengelig det meste av det de skal sette seg inn i, men trenger fordypning i stoffet. Eller der de trenger trening i å tilpasse stoffet til sin egen situasjon.

Noen råd om gruppeoppgaver:

- Oppgaven bør leveres ut skriftlig. Den bør inneholde klare opplysninger om:
- Hva arbeidet skal resultere i
- Når arbeidet skal være ferdig
- Hva produktet skal brukes til
- Oppgaven bør leses gjennom av en annen enn den som har skrevet den, eller i det minste av samme person etter noen dager (det er svært vanskelig å lage oppgaver som ikke gir tolkingsproblemer).

Husk at ting tar tid. Det går tid til organisering før arbeidet starter, tid til avslutning av arbeidet, til utdeling, opphenging eller annen behandling av produktet.

Bla i skriftlig materiale, bøker – papirer

Vi kan sette oss inn i stoff ved at to eller tre arbeider sammen og finner svaret på en rekke spørsmål om sentrale punkter i ett eller annet skriftlig materiale. Denne metoden er bra til å få oversikt over innhold, for eksempel i lover og retningslinjer

Utdelingsark

Noen setter pris på å få stoff utdelt på papir så de slipper å skrive det ned.

Noen viktige ting å tenke på her er:

- Finnes dette stoffet i trykksaker deltakerne allerede har eller bør skaffe seg? Da er det kanskje bedre å satse på trykksaken.
- Når skal det deles ut?
- Når skal de lese dette? (Kanskje er de nysgjerrige og leser under resten av økta).
- Er det aktuelt å notere på arket underveis?
- Kan stoffet stå for seg selv, eller er det bare nyttig i en bestemt sammenheng?
- Kan vi kopiere det ned slik at det kan limes inn i notatboka og dermed samles på et sted?

Bruk av modeller

Korte foredrag/presentasjoner kan følges opp av aktiviteter. Teoretiske modeller og symboler kan for eksempel lages i terrenget. På den måten aktiverer vi flere sanser.

Rollespill

Vi kan lage enkle rollespill. Altså en slags kort sketsj som illustrerer et problem og vekker interesse. Det går også an å lage mer omfattende rollespill der flere er med og har roller. Ofte er hensikten å belyse en problemstilling som siden behandles på annen måte.

For å få til læring må rollene og situasjonene være ganske nøye definert slik at poengene kommer fram. En kan med fordel avslutte et slikt rollespill med en samtale i patroljen der leder prøver å trekke tråder fra rollespillet til temaet.

Tips om flip-over

I vår sammenheng er det ofte greit å bruke flip-over når noe skal skrives så alle ser. Den er som regel stor nok, kan flyttes rundt, og ark kan rives av og henges opp på veggen til videre bruk. Det er lettere å opprettholde engasjement når ting blir skrevet eller tegnet etter hvert. Vi ser hvordan stoffet «vokser» fram, og det er lett å huske detaljer.

Husk på å ha tusjpenner klare og testet på forhånd. Skriv stort, med ganske tykk strek, og skriv ikke for mye på hver side.

Tips om PowerPoint

Av og til kan vi få bruk for å presentere noe i en PowerPoint-presentasjon eller tilsvarende. Her finnes det også noen enkle regler.

- Skriv stort (en kopi av ei hel bokside er som regel helt håpløst).
- Skriv lite på hver side. Det er lettere å følge med dersom vi skriver underveis, eller avdekker teksten etter hvert.
- Pass på at lerretet er godt synlig, og at projektoren er innstilt riktig.
- Hvis du skal navigere i presentasjonen og ikke har fjernkontroll til projektoren, bør du helst sitte ved siden av pc-en. Dette gir imidlertid dårlig kontakt med tilhørerne.
- Det går ofte bra å peke direkte på lerretet med en ganske lang pekestokk.

Litteratur

Lederboka – Norges speiderforbund

Organisasjonshåndbok – Norges peiderforbund

Fortællertræet. En samling gode historier – Det Danske Spejderkorps

Patruljesystemet – Det Danske Spejderkorps

Scouting, en iderørelse. Egil Borang – Svenska Scoutförbundet

Woodcraft. Naturnära scouting – en livsstil. Britta Brügge, Matz Glantz, Klas Sandell – Svenska Scoutförbundet

Aktivt verdivalg. John. M. Steinberg – Aventura

Kulturfiltermodellen. Øyvind Dahl, Eirik Befring – Nasjonal digital læringsarena

Læring gjennom samarbeid. Egil Hjertaker – Aschehoug/ Tanum-Norli

Samspill – læring – vekst. Nils Fjell, Piroška Schandi, Svein-Erik Fjeld – Pedagogisk psykologisk forlag

Samarbeid i skolen. David Johnson, Roger Jolmson, Ove Kr. Haugaløkken, Aage O. Aakervik – Pedagogisk psykologisk forlag

Gruppeprosesser. Svein Stensaasen, Olav Sletta – Universitetsforlaget

Elevers verden. Innføring i pedagogisk psykologi. Gunn Imsen – Tano

Psykologi i organisasjon og ledelse. Geir Kaufmann, Astrid Kaufmann – Fagbokforlaget

Den situasjonsorienterte leder. Dr. Paul Hersey – Bedriftsøkonomens forlag

Ettminuttssjefen. Ken Blanchard Johnsen

Mer enn en jobb. Anne Marie Tannæs – KA Skolen A/S

Moderne ledelse. Studieopplegg – Universitetsforlaget

Resultatrettet ledelse. Målstyring i teori og praksis. John-Erik Stenberg – Bedriftsøkonomens forlag

Ledelse og ledelsesteorier. Jon Aarum Andersen – Bedriftsøkonomens forlag

Organisasjonsteori – struktur, kultur, prosesser. Egil Fivelsdal, Jørgen F. Bakka – Bedriftsøkonomens forlag

Ledelse i Norges speiderforbund



NORGES SPEIDERFORBUND

BESØKSADRESSE:
St. Olavs gate 25
0166 OSLO

POSTADRESSE:
Postboks 6910
St. Olavs plass
0130 OSLO

TELEFON: 22 99 22 30
E-POST: nsf@speiding.no

www.speiding.no

Member of the
World Organization
of the Scout Movement
(www.scout.org) and
the World Association of
Girl Guides and Girl Scouts
(www.waggs.org).