ALLTID BEREDT

Ledelse i Norges speiderforbund



Versjon 2026

ALLTID BEREDT

Ledelse i Norges speiderforbund
Utgitt av: Norges speiderforbund

Takk til:
Irene Amundsen - prosjektleder EU90

Redaksjon 1. utgave:
Rolf Gjertviksten
Berit Nymoen
Arnt J. Øvreness

Revisjon 2025-2026:
Oppdragsgiver: Komite speiding
Redaksjon: Arnt J. Øvreness, Ledertreningspatruljen
Ksenia Sazonova, forbundskontoret

Layout: Ksenia Sazonova
Illustrasjoner: David Edman, Ksenia Sazonova
Forsidefoto: Katinka Rosbach

1. utgave, 1996
2. utgave, 1997
3. utgave, 2016
4. utgave, 2022
5. utgave, 2026
ISBN 978-82-7070-222-0



Foto: Viktor Daviknes

Innhold

Forord 6
Slik bruker du heftet 6

DEL I: DETTE ER SPEIDING 7

1 Hva er speiding 8
1.1 Speiding i historisk perspektiv 9
1.2 Speidingens verdigrunnlag 9
1.3 Sammendrag av internasjonale prinsipper 10

2 Speiderprogrammet 12
2.1 Prinsipper for speiderprogram 14

3 Friluftsliv 15
3.1 Naturtrappa 17
3.2 Friluftsliv på kurs 17

4 Holdninger utvikles gjennom handlinger 18
4.1 Bevisstgjøring av verdigrunnlaget 18

DEL II: PATRULJEN 21

5 Patruljesystemet 22
5.1 Hva er en patrulje 22
5.2 Patruljesystemet - en metode 22
5.3 Ledelse av patruljen 25
5.4 Førerpatruljen 25
5.5 Lederpatruljen 26
5.6 Om bruk av patruljer på kurs 27

6 Samarbeid 28
6.1 Hva er samarbeid 28
6.2 Hva er ei gruppe 30
6.3 Ulike gruppetyper 30
6.4 Hva skjer i ei gruppe 31

DEL III: LEDELSE OG LÆRING 33

7 Ledelse 34
7.1 Prinsipper for speiderledelse 34
7.2 Speidermetoden 35
7.3 Når starter lederutviklingen 37
7.4 Å lede, delta i ledelse og bli ledet 37
7.5 Trygge ledere 38

8 Veiledning som metode 39
8.1 Målstyring 40
8.2 Muligheter 40
8.3 Læring ved egenaktivitet 40
8.4 Situasjonsorientert ledelse 41
8.5 Forbilde 42
8.6 Helhet og sammenheng 42
8.7 En illustrasjon av veiledning 43
8.8 Veilederrollen 45
8.9 Veilederens ansvar 45
8.10 Veiledningens balansegang 45
8.11 Ledelsesmodeller 46
8.12 Gode råd til speiderledere 48

9 Ledelsesoppgaver 49
9.1 Motivasjon 49

9.2 Oppgaveløsning 53
9.3 Konflikthåndtering 54
9.4 Kommunikasjon 56
9.5 Joharis vindu 58
10 Planlegging 59
10.1 Planleggingsprosessen 59
10.2 Didaktisk relasjonsmodell 60
10.3 Planlegging ved hjelp av 3x3 61
11 Læring 62
11.1 Forutsetninger for læring 63
11.2 Læringsmiljø 64
11.3 Konstruktiv tilbakemelding 65
12 Erfaringslæring 65
12.1 Erfaringssirkelen 66
12.2 Prosjektmetoden 69
13 Modellæring 73
14 Læring gjennom lek 74
14.1 Lek for voksne 74
15 Situasjonsorientert ledelse 75
15.1 Styring og støtte 75
15.2 Modenhet 76
16 Mål og målstyring 77
16.1 Typer av mål 78
16.2 Krav til gode mål 79
16.3 Målstyringsprosessen 79
16.4 Kvalitet i speiderarbeidet 80
DEL IV: FRA ORD TIL HANDLING 84
17 Praktisk tilrettelegging for læring 85
17.1 Bli kjent-opplegg 85
17.2 Idedugnad (brainstorming) 86
17.3 Formidlingsteknikker 87
17.4 Evalueringsteknikker 88
17.5 Digitale arenaer 89
18 Eksempler fra planlegging 90
18.1 Kretskonkurransen 90
18.2 Kurset 92
18.3 Patruljeprosjekt 93
18.4 Gruppeprosjekt - speidergruppas arbeidsplan 94
19 Ledertreningen i NSF 94
19.1 Ledertreningens rolle og utvikling 94
19.2 Den organiserte ledertreningen 95
19.3 Mål og rammer for ledertreningen 96
19.4 Videregående ledertrening 97
19.5 Emne- og fordypningskurs 98
20 Helt til slutt 99
Litteraturliste og kilder 100
Vedlegg 1: Tips til bruk av digitale verktøy 101
Vedlegg 2: Tabell prosjektmetoden og prosjektmal 102
Vedlegg 3: Retningslinjer for speiderledelse 107
Vedlegg 4: Utvikling av ledertreningen i Norge 112

Forord

Hensikten med dette heftet er å inspirere til en fordypning i ledelse i Norges speiderforbund. Innholdet er gjenkjennbart fra andre trykksaker, men mye er skrevet spesielt til dette heftet.

Det hele begynte med prosjektet «EU-90 Etterutdanning av Ledertrenere» som Norges speiderforbund gjennomførte i 1990. Erfaringene som ble gjort gjennom prosjektet ble samlet i en prosjektrapport i anvendelig hefteformat - Ledelse i NSF. Heftet ble senere benyttet i mange forskjellige sammenhenger i forbundet. Heftet gir bakgrunn for ledelsesstoffet i grunntreningen og er et nødvendig hjelpemiddel for ledertrenere, staber og prosjektgrupper. Ledelse er noe vi driver med i det daglige speiderarbeidet, på kurs i kretser og i prosjekter på forbundsnivå. Dette heftet kan være nyttig for alle ledere som vil forstå ledelsesprinsippene bedre.

Siden 1990 har heftet gjennomgått flere revisjoner. 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 ble det gjort enkelte mindre endringer og språklige justeringer i teksten, og navnet ble endret til Ledelse i Norges speiderforbund. Revisjonen av 2025 beholder mye av det tidligere innholdet i tillegg til ny kunnskap og erfaring som enten er videreutviklet eller som på sitt vis har blitt en del av dagens ledertrening i Norges speiderforbund.

Utgangspunktet for heftet er de internasjonale, grunnleggende prinsippene for all speiding. De beskriver en del kjennetegn ved organisasjonen og speiderprogrammet som sikrer god speiding (som verdier, organisering, program og metoder). Veiledning kombinerer disse på en god måte fordi den sikrer sammenhengen mellom verdigrunnlaget og programmet og setter det enkelte mennesket i sentrum. Selve organisasjonstrukturen, speiderprogrammet og ledertreningen er beskrevet blant annet i lederveiledningene, relevante retningslinjer og på speiding.no.

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 fem deler. Det inneholder en del speiderfaglig teori om blant annet ledelse, metoder og læring. De mer abstrakte begrepene formidles gjennom nyttige modeller, som også bidrar til å sette speiderledelse inn i en større sammenheng. De som er interessert i å vite mer, finner bakgrunnsstoff til mange av de vanlige speider- og veiledningsbegrepene. Slik blir heftet også en håndbok 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 menneske.

DEL I: DETTE ER SPEIDING



1 HVA ER SPEIDING

Den internasjonale definisjonen av speiderbevegelsen er at det er en frivillig, ikke-politisk utdanningsbevegelse for unge mennesker, åpen for alle uten forskjell på kjønn, opprinnelse, rase eller tro. Arbeidet skal være i samsvar med det opprinnelige formålet, prinsippene og metoden, definert av speidingens grunnlegger Robert Baden-Powell. Speiderbevegelsens formål er å bidra til utviklingen av unge mennesker i å oppnå sitt fulle potensial som individer, som ansvarlige borgere og samfunnsmedlemmer.

Speiderarbeidet verden rundt har mange fellestrekk som kommer til uttrykk gjennom blant annet likheter i verdigrunlaget, metodene og aktivitetene i de forskjellige speiderforbundene. Dette skyldes den felles arven de forskjellige speiderforbundene bygger arbeidet sitt på. Samtidig er speiding en bevegelse som skal stadig utvikle seg i takt med samfunnsendringene. Dagens speiding i Norge kan beskrives på følgende måte:



Foto: Carl Frederic Salicath

Opplevelser for livet

Positive følelser, meningsfylte 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.



Foto: Flóki Hansteen

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 patruljen for å oppnå bedre samarbeid, og vi bruker samarbeidsoppgaver og patruljesystemet til å utvikle hver enkelte individ i en sosial setting.



Foto: Mads Ankarstrand

Ansvar og mestring

Der er viktig å kunne påvirke egen situasjon. Det handler om å få ansvar for 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.

Ved å utvikle medlemmene til trygge og ansvarsfulle personer bidrar vi til å skape en bedre verden. Det er viktig at speiderne har tro på egne evner og føler seg verdifulle og verdsatte. Dette gjør de blant annet når de erfarer det å mestre noe. 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.



Foto: Berit Leithaug Mælum

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. Spei-

derarbeidet 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.

1.1 Speiding i historisk perspektiv



Speiderledelse er arven etter speidingens grunnlegger Robert Baden-Powell, og er formet etter hans forsøk og erfaringer gjennom et langt liv i det britiske forsvaret. Han ble etter hvert motivert til å gjennomføre sine ideer som handlet om hvordan engasjere unge gutter.

Leiren på Brownsea Island i 1907 var med på å legge grunnlaget for hvordan speiderbevegelsen kunne være. Det er elementer av denne arven som er beskrevet i Ledelse i Norges speiderforbund.

Det er utfordrende å forvalte en arv. Det er mange som skal arve og alle har forskjellige meninger om dette. Ledertreningen som startet i Gilwell Park, la føringer for innholdet i speiderarbeidet. Les mer om dette i kapittel 19 og vedlegg 4.

Det var først i 1981 at Prinsipper for [speider]program og i 1985 Prinsipper for [speider]ledelse ble vedtatt av Speidertinget. Disse to dokumentene legger grunnlaget for hvordan arven etter Baden-Powell skal forvaltes av Norges speiderforbund.

Senere (i 2003) ble rammen, speidermetoden, for hvordan helheten i speiderarbeidet skal praktiseres, vedtatt av Speidertinget.

Det betyr at speiding er (blant annet) hvordan et programtilbud blir formet ved hjelp av nedarvede prinsipper og gjennomført ved hjelp av elementer i speidermetoden.

1.2 Speidingens 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

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 kommer til uttrykk gjennom speiderløftet, speiderloven og valgspråket, og gjenspeiles i formålsparagrafen. For å holde følge med utviklingen i samfunnet er enkelte deler av verdigrunnlaget endret siden Norges speiderforbund ble stiftet. Den kanskje mest tydelige endringen er vektlegging av livssynsåpenthet.

Formålsparagrafen til Norges speiderforbund

Formålet til Norges speiderforbund (NSF) er å utvikle mennesker til selvstendighet og til å ta aktivt ansvar i samfunnet, i samsvar med forbundets verdigrunnlag.

Sist endret av Speidertinget i 2022

Speiderloven

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

1. En speider søker sin tro og respekterer andres.
2. En speider kjenner ansvar for seg selv og andre.
3. En speider er hjelpsom og hensynsfull.
4. En speider er en god venn.
5. En speider er ærlig og pålitelig.
6. En speider kjenner naturen og verner om den.
7. En speider tenker og handler selvstendig og prøver å forstå andre.
8. En speider gjør sitt beste i motgang og vansker.
9. En speider er nøysom og prøver å klare seg selv.
10. 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,
hjelpe andre og
leve etter speiderloven.



Foto: Trond Anders Nordby

Valgspråket

Speidernes valgspråk er: «Vær beredt» eller «Vær budd».

Speidermøter og -arrangementer avsluttes vanligvis med valgspråket. En leder eller en patruljefører sier: «Vær beredt», og gjør samtidig speiderhilsen. Speiderene svarer da i kor «Alltid beredt» samtidig som de gjør speiderhilsen.

1.3 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. De har til sammen rundt 60 millioner medlemmer. WAGGGS og WOSM 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.

De grunnleggende prinsippene for WAGGGS og WOSM kan oppsummeres slik:

Grunnleggende prinsipper som kommer til uttryk i speiderloven og speiderløftet

- Åndelige verdier / «Duty to God»
- Ansvar for seg selv og egen utvikling
- Ansvar for andre

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

WAGGGS

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

WOSM

Foto:Katinka Rosbach



2 SPEIDERPROGRAMMET

Speiderprogrammet er et middel for å nå speidingens formål. Et slikt langsiktig mål krever at man tar ett skritt av gangen, samtidig som man holder et øye med helheten og formålet. Det finnes en sammenheng mellom HVA speidere gjør/lærer, og HVORFOR og HVORDAN de gjør det. (Les mer om dette i kapittel 8 Veiledning som metode.) Derfor sier vi at speiderprogrammet består av tre deler. Disse tre delene er likeverdige og gir en helhetlig tilnærming til speiderarbeidet:

- HVORFOR: Dette er mål med speiderarbeidet, som i speiderprogrammet er beskrevet i form av mer overordnede utviklingsmål og mer konkrete programmål.
- HVA: Dette er forskjellige programelementer som speidere kan jobbe med og som skal danne grunnlaget for alle speideraktivitetene.
- HVORDAN: Dette er speidermetoden, som er selve måten å gjennomføre speideraktiviteter og drive speiderarbeidet på.

Speiderprogrammet er basert på barns utviklingsstadier og -behov, og bidrar til utvikling av hele mennesket. Dette kommer til uttrykk på flere måter.

HVORFOR-delen av speiderprogrammet legger opp til progresjon i målene fra bever til rover.

HVA-delen er basert på typiske utviklingsområder hos et menneske (se illustrasjonen på neste side). De forskjellige programelementene har forskjellige egenskaper og krav og utvikler forskjellige sider hos speidere. I tillegg finnes det fem overordnede programområder som sier hva speidere skal jobbe med over tid, og dermed hjelper speiderledere å sikre at aktivitetene er varierte og allsidige:

- Friluftsliv
- Samfunnsengasjement
- Vennskap
- Kreativitet
- Livskvalitet

HVORDAN-delen av speiderprogrammet, speidermetoden, er den som hjelper oss å sy HVA og HVORFOR sammen. Dette er en av de mest krevende oppgavene for speiderlederen. Speidermetoden er beskrevet nærmere i kapittel 7.2.

Foto: Jon Furru, Carl Frederic Salicath, Lars Røraas





HELHETLIG UTVIKLING



2.1 Prinsipper for speiderprogram

1. Programmet er et hjelpemiddel for å ivareta formålsparagrafen, verdigrunnlaget og forbundets mål.
2. Programmet er allsidig og formidler holdninger, ferdigheter og kunnskaper som fremmer helhetlig utvikling av mennesket.
3. Programmet bruker speidermetoden som ramme for aktivitetene og gir speiderne positive erfaringer gjennom friluftsliv, vennskap, samarbeid og opplevelse av mestring.
4. Programmet skal legge til rette for arbeid i grupper (patruljesystemet) slik at medlemmene i gruppen arbeider sammen og den enkelte får tilbud om individuelle oppgaver.
5. Programmet skal tilby utfordringer der speiderne kan lære av hverandre og hjelper hverandre.
6. Den enkelte speider skal få mulighet til å lære av erfaring ved egen aktivitet («learning by doing»), og trene på å ta ansvar for seg selv og sin patrulje. Dette innebærer at speiderne får mulighet til:
    a. å skaffe grunnlag for beslutninger,
    b. å finne alternative løsninger og vurdere disse mot hverandre,
    c. å ta standpunkt,
    d. å oppleve konsekvenser av beslutningen sin.
7. Gjennom programmet skal det stilles krav til den enkelte speider. Kravene skal tilpasses den enkelte speiders forutsetninger.
8. Det skal stilles krav til patruljens innsats. Programmet skal i hovedsak utgjøre en helhet for patruljen og den enkelte speider (se pkt. 3).
9. Programmet skal legge opp til utvikling ved at aktivitet i en enhet legger grunnlag for aktivitet og engasjement i de neste aktivitetene.
10. Programmet skal legges opp slik at speideren opplever støtte og veiledning fra trygge voksne.
11. Gruppetinget kan fastsette rammer for speiderprogrammet i gruppa.
12. Programmet utformes slik at det kan brukes av alle forbundets ledere på det grunnlag som ledertreningen gir.

Vedtatt av speidertinget i 1981, revidert i 2000 og 2023

Foto: Flóki Hansteen, Reidun H. Bilstad, Janne K. Fongen





3 FRILUFTSLIV

Friluftsliv bygger på lange tradisjoner

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 nøysomhet», ble også fanget opp av myndighetene. Arbeidet med en friluftslov ble tatt opp. I 1957 ble allmennheten sikret lovlig tilgjengelighet til naturrikdommene gjennom friluftsloven, som er unik i interna-sjonal sammenheng.

Naturopplevelser står sentralt i norsk friluftstradisjon

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 familie og venner.



Foto: Einar Andreas Øvreness

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.

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?



Foto: Petter Stenstadvold

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.



Foto: Thomas Jensen

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.

Realistiske situasjoner i naturen gir bedre læring

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.

Friluftsliv 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.



Foto: Kristoffer Vigemyr

Det er speiding i nesten alle verdens land. 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 samhørigheten 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 språklige hindringer 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.



Foto: Cral Frederic Salicath

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.
- 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.

Dette kan sammenliknes med et pioneringstårn. Det sterke tauet holder sammen hele byggverket. Vi ser det kanskje ikke alltid så godt i det ferdige arbeidet, men tauet er der og er en forutsetning for at det skal bli et trygt tårn og ikke en haug med løse stokker.

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

4.1 Bevisstgjøring av verdigrunnlaget

Aktivt verdivalg

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

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, gå foran med et eksempel eller 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 speidingens verdigrunnlag.

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

Et aktivt verdivalg er:
- Et bevisst valg ut fra hensynet til ulike alternativer og konsekvenser.
- Et valg vi er tilfredse 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.

Historier ved leirbålet utvikler fantasi og formidler verdier

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, for eksempel barnebøker eller lesebøker, kan vi også finne stoff som egner seg.

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.
- Vær nysgjerrig, og inviter til spørsmål og samtale. Men vurder hva som skjer med opplevelsen hvis sammenhengen i historien blir brutt.

Aktiviteter



Faste innslag er bra

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. Åpning og avslutning, morgensamling og Scouts' Own, leirbål og leirbålsprat, postløyper og ulike seremonier er alle gode anledninger vi kan bruke bevisst for å oppfordre 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.

Anledning til ettertanke

Morgensamling

En morgensamling er åpningen på dagen og gir fine muligheter til å formidle speidingens 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 (se kapittel 12.1), 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 ment å være en kort, inspirerende og uformell seremoni som gjerne planlegges og gjennomføres av speiderne selv. Den har som mål å motivere speiderne til å tenke over åndelige verdier. Innholdet skal være enkelt, konkret og knyttet til dagliglivet og gjerne speidingens verdigrunnlag, altså speiderloven, speiderløftet og valgspråket. Den holdes ofte som en del av en morgensamling på tur eller leir.

En Scouts' Own skal gi ro til og rom for ettertanke. Den kan enten være livssynsnøytral eller inneholde elementer fra én eller flere konkrete religioner. Det som kjennetegner Scouts' Own er at man gjerne formidler budskapet ved hjelp av for eksempel dikt, sang eller skuespill, og at speidere selv bidrar i gjennomføringen. Speidingens grunnlegger, Robert Baden-Powell, mente at det ikke var et poeng at noen skal kjede seg under en Scouts' Own!



DEL II: PATRULJEN

5 PATRULJESYSTEMET

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

Robert Baden-Powell

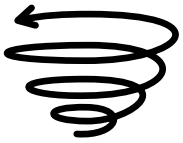
5.1 Hva er en patrulje

Patruljen er den minste arbeidsenheten

Patruljen er den minste, men samtidig den viktigste, enheten i speiderbevegelsen. Vi snakker mest om patruljer i troppen, men patruljer finnes gjennomgående i hele organisasjonen, overalt hvor ei gruppe med mennesker skal samarbeide tett.

Læring skjer ved egenaktivitet

En patrulje er en liten gruppe som fortrinnsvis er fast over tid. Den består som regel av 5 – 8 personer, med en leder, kalt patruljefører (ofte forkortet til peff), og en patrulje-assistent (forkortet ass). Patruljen har et mål med sitt arbeid. Medlemmene planlegger, løser oppgaver og gjør aktiviteter sammen. Patruljen skal gi den enkelte trygghet og muligheter for å lære ved egen aktivitet og gjennom interaksjon med andre.



Spiralen

Bruken av patruljesystemet er ikke alltid like bevisst. Beverkoloni, flokk og tropp bør ha patruljer, selv om hva man kaller dem, og hvordan man anvender dem må tilpasses alders-gruppa. Patruljeførere og ledere i en tropp utgjør også en patrulje – førerpatruljen. Roverlag kan med fordel ta i bruk patruljesystemet på sin egen måte (for eksempel var roverlag i Norsk Speidergutt-Forbund satt sammen av gjenger på tre). Faste samarbeidsarenaer i ei speidergruppe, som gruppestyre, foreldrelag og lederpatruljer i enhetene/gruppa, kan også dra nytte av fordelene patruljesystemet gir. Det samme gjelder for resten av organisa-sjonen – krets-/korpsstyrer, speiderstyret, prosjektgrupper og ulike nasjonale grupperinger.

Yngre lærer av eldre

Hvordan patruljesystemet praktiseres, kan variere avhengig av speidernes alder og lokale tradisjoner og forhold. Det er likevel vanlig at aldersspredningen i en speider-patrulje i tropp er ganske stor, noe som gjør patruljen til en arena for lederutvikling. Dette skiller speideren fra en del andre aktiviteter der barn stort sett møter sine jevnaldrende. For barn og unge kan det være fint å ikke bare ha voksne forbilder, men også forbilder som ikke er langt unna dem selv i alder.

5.2 Patruljesystemet - en metode

Ei gruppe er noe mer enn «summen av de enkelte medlemmene». Samhandlingen som foregår i patruljen påvirker både den enkelte og patruljen som helhet.

Ved å bruke patruljesystemet når vi flere mål:

- **Tilhørighet:** Sosial tilhørighet er vissheten om at vi er akseptert i venneflokken/ patruljen. Opplevelsen av å høre til og bidra til fellesskapet gir økt trivsel og motivasjon.
- **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.
- **Respekt og inkludering:** I patruljen møtes speidere med ulik bakgrunn og interesser. Dette utvikler respekt og anerkjennelse for forskjeller. Mange speidergrupper legger til rette for at alle kan delta, uansett forutsetninger, og slik styrkes sosial bærekraft.

- **Medbestemmelse og ansvar:** Gjennom medbestemmelse og egne valg får patruljemedlemmene mulighet til å påvirke egen hverdag og å ta ansvar for seg selv og andre. Gjennom oppgaver som er viktige for patruljens trivsel og fremgang, opplever speidere å bli regnet med og å bety noe for fellesskapet.
- **Ledelsestrening:** Patruljesystemet er også ledelsestrening. Medlemmene får ansvar for egne oppgaver og mange får prøve seg som patruljeførere og -assistenter.
- **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. 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.

Utvikling skjer gjennom erfaringer

Patruljen som arena for sosial utvikling og læring

Patruljen gir unike muligheter for læring på flere nivåer. Gjennom små grupper både formes og styrkes speidernes sosiale kompetanse. Gjennom å delta aktivt i patruljen utvikler speiderne sosiale ferdigheter som også er nyttige utenfor speidersammenheng. Speiderne får prøve seg i ulike roller, og får oppleve hvordan egne valg og handlinger påvirker gruppa. På sikt fører dette til at de bryr seg om hverandre og stiller opp for hverandre – både på gode og dårlige dager. Utfordrende opplevelser styrker samholdet og påvirker den enkeltes personlige utvikling.

I patruljen får speiderne også anledning til å øve på praktiske ferdigheter i trygge omgivelser. I små grupper tør flere å prøve seg frem, ta initiativ og vokse på egne premisser, uten å drukne i mengden. Robert Baden-Powell, tok i sin tid i bruk patruljesystemet nettopp for å gi speiderne et trygt, men utfordrende rom, hvor de kan lære gjennom samarbeid og ansvar.

I patruljen får man mulighet til å øve på en rekke sosiale ferdigheter:

- **Samarbeid:** Speiderne lærer å jobbe mot felles mål, enten det gjelder å bygge et bål, lage mat på tur, planlegge et løp eller gjennomføre et prosjekt.
- **Kommunikasjon:** Det å uttrykke egne meninger, lytte til andres innspill og diskutere løsninger er en naturlig del av patruljelivet.
- **Konfliktløsning:** Når ulike personligheter samles, vil det uunngåelig oppstå uenigheter. Patruljen gir rom for å løse konflikter på en konstruktiv måte, med støtte fra både jevnaldrende og voksne ledere.
- **Empati og inkludering:** Patruljemedlemmer lærer å ta hensyn til hverandre, støtte de som har en dårlig dag, og feire alles styrker og seire.
- **Ansvarsfølelse:** Lysten til å ta på seg ansvar utvikles gjennom det å gjøre noe sammen i patruljen. Ansvaret for fellesskapet – 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 og for hverandre.
- **Ledelse:** Speidere får erfaring med å lede små og store aktiviteter og, ikke minst, lærer å bli ledet av andre. Speidere utvikler nyttige ferdigheter i ledelse og planlegging gjennom å være med på å planlegge og gjennomføre møter, turer og prosjekter.

Målet er at patruljen leder seg selv

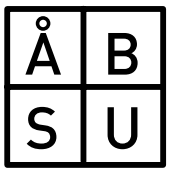
Ansvaret utvikler seg gradvis fra bever til rover

Patruljebygging

Å etablere en velfungerende patrulje tar tid, og hver gang et nytt medlem kommer inn i patruljen, må prosessen, i hvert fall delvis, begynne på nytt. Det er viktig at patruljemedlemmene blir godt kjent og blir trygge på hverandre. Ledere kan bidra til

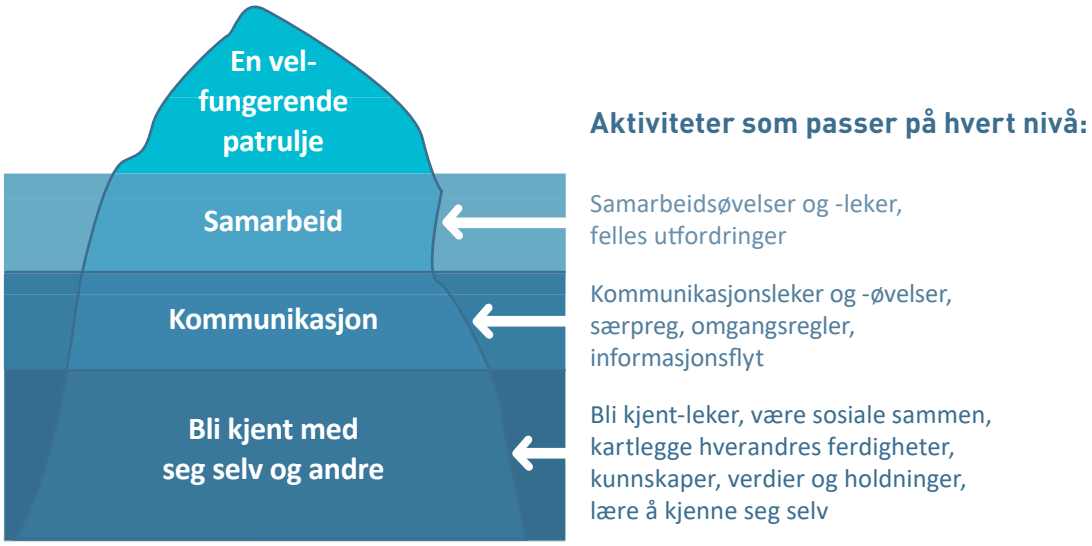
patruljebygging gjennom målrettede aktiviteter som styrker samhold og samarbeid og forbedrer kommunikasjon i patruljen.

Patruljebygging har som mål at patruljen skal kunne samarbeide om oppgaver samtidig som patruljemedlemmene opplever trygghet og tilhørighet i patruljen.



Joharis vindu

Isfjellmodellen illustrerer gruppedynamikk og utvikling i en patrulje. Det som er over vannflaten er det som er synlig i et isfjell – for oss er det en velfungerende patrulje. Hva skal til for at den skal fungere godt? Svaret ligger skjult under vannet. Det første laget er samarbeid, rett under overflaten. Forutsetningen for godt samarbeid er god kommunikasjon, som er nivået enda lenger ned. Hva er forutsetningen for det igjen? Det er at medlemmene i patruljen kjenner seg selv og hverandre. Dette er det nederste nivået. For å bygge en velfungerende patrulje må man begynne nederst og jobbe seg gjennom alle nivåene.



Isfjellmodellen

Et viktig steg på veien mot en velfungerende patrulje er utvikling av patruljens identitet, som består av patruljekultur og patruljesærpreg. Patruljekulturen utvikles over tid, og påvirkes av både bevisste og ubevisste handlinger og måter å gjøre ting på. Den kan være vanskelig å se, i hvert fall utenfra.

Felles særpreg bygger samhold

Patruljesærpreg er en mer håndfast del av patruljens identitet, som kommer til uttrykk gjennom felles fysiske kjennetegn, for eksempel patruljemerke, banner eller klesplagg, og usynlige kjennetegn som navn, rop, sang eller tradisjoner/seremonier. Patruljesærpreg brukes bevisst som et verktøy for patruljebygging - både med speiderpatruljer og med patruljer bestående av ledere. Patruljen skal lage særpreget selv. Det er enklere og hyggeligere å gjøre det når patruljen har hatt litt tid til å «sette» seg. Samtidig er det å lage et felles særpreg med på å utvikle samholdet i patruljen og er i seg selv en god måte å bygge en patrulje på.

Muligheter og utfordringer

Et velfungerende patruljemiljø bygger trygghet, vennskap og selvtillit – egenskaper som speiderne tar med seg videre ut i livet. Etter hvert som speiderne blir eldre, vil patruljene bli i stand til å velge sine egne aktiviteter, lede seg selv og skape sine egne tradisjoner og særpreg. På denne måten jobber vi aktivt for å nå speidingens formål. I tillegg innebærer patruljesystemet fordeler for ledere: arbeidet blir lettere å orga-nisere, og vi kan delegere bort mer ansvar og i større grad veilede.

For at patruljesystemet skal gi disse forventede fordelene, krever det god oppfølging og veiledning. Patruljer som ikke er selvstendige eller ikke er velfungerende, krever at lederne er tettere på det som skjer, veileder og støtter. Forskjeller i personligheter, engasjement og modenhetsnivå i patruljen kan føre til store utfordringer og konflikter. Hvis en patrulje ikke fungerer over tid, enten på grunn av konflikter, manglende ledelse eller andre årsaker, kan bruken av patruljesystemet ha flere negative effekter enn positive. Det er viktig at lederne er ydmyke i møte med slike utfordringer og tar speidernes opplevelser og innspill på alvor.

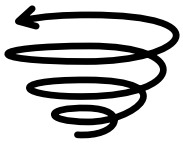
Å bygge gode patruljer tar tid

For å kunne utnytte patruljesystemets muligheter må ledere legge til rette for at patruljene
- bygger samhold og tillit og utvikler sitt særpreg
- får oppgaver som gir erfaringslæring og passende utfordringer
- har trygge samarbeidsrammer
- utvikler sine kommunikasjonsferdigheter
- får tillit og ansvar tilpasset modenhetsnivå
- har en arena for reell påvirkning og medvirkning

5.3 Ledelse av patruljen

Det kan variere litt hvordan ledelse av patruljen løses i praksis. Det er en fordel at det er minst to som samarbeider om denne oppgaven - en patruljefører (peff) og en patrulje-assistent (ass). Peffen er kontaktleddet mot lederne og leder patruljen, mens assens rolle kan være å bidra med det praktiske og assistere peffen med ledelsen. Peffen er som regel den som sørger for samhold og har hovedansvaret for at patruljen fungerer.

Speiderledere skal legge til rette for at peffene og assene kan gjøre en god jobb. For at vi skal kunne forvente at de tar ansvar, må forutsetningene være i orden. Det handler om å skape trygge rammer som gjør at barn tør å ta ansvar, også hvis noe går galt. Det er også viktig at de unge lederne har grunnleggende kunnskap og erfaringer før vi forventer at de kan ta ansvar for patruljens utvikling. Derfor legger vi opp til en progresjon i hvor mye ansvar vi gir peffene og assene, og i hvor selvstendig patruljen arbeider. Dette er en del av speidermetoden som du kan lese mer om i kapittel 7.2.



Spiralen

5.4 Førerpatruljen

Førerpatruljen er en egen gruppering i troppen som består av patruljeførere og -assistenter, troppsleder og eventuelt troppsassistenter. Førerpatruljen ledes av en leder i troppen, fortrinnsvis troppslederen. Førerpatruljen møtes jevnlig og fungerer både som en læringsarena og som et arbeidsutvalg eller «rådgivende organ» for troppen. Her får patruljeførerne og -assistentene anledning til å drøfte felles utfordringer, planlegge aktiviteter og få opplæring i ledelse og ansvar og i bruk av speiderprogrammet.

I førerpatruljen får medlemmene mulighet til å lede, å delta i ledelse og å bli ledet. Dette skjer blant annet ved at patruljeførerne og assistentene får hjelp med å planlegge troppens og patruljenes aktiviteter og får veiledning i ledelse av patruljen. En førerpatrulje sikrer at speiderne tar eierskap til troppens aktiviteter og suksess. Dette skaper en sterkere og mer engasjert tropp, hvor alle medlemmene føler seg involvert og verdsatt. Førerpatruljen fungerer også som rollemodeller for yngre speidere, noe som skaper et positivt læringsmiljø.

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

Førerpatruljen sikrer programmet i patruljene og bidrar til at nødvendige ressurser stilles til rådighet for gjennomføringen. 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.

Den enkeltes utviklingsbehov blir ivaretatt

I førerpatruljen skal patruljeførere og assistenter oppleve at lederne verdsetter det de gjør. Dette krever en trygg ramme hvor alle lytter til hverandre, og de voksne er ærlige og tar de unges problemer på alvor.

Peffer og asser har følgende oppgaver og ansvar i førerpatruljen:

- Delta i planlegging og evaluering av troppsaktiviteter.
- Øve på ledelse og ansvar gjennom å forberede og gjennomføre aktiviteter for troppen eller egne patruljer.
- Diskutere eventuelle utfordringer i patruljene og finne løsninger sammen.
- Lære nye ferdigheter og teknikker som de kan ta med seg tilbake til patruljene sine.
- Være bindeledd mellom speiderne og de voksne lederne, og bidra til at alle stemmer blir hørt.

Arbeidet med førerpatruljen kan være utfordrende. Troppslederen må organisere arbeidet slik at alle i førerpatruljen opplever medbestemmelse og ansvar. Det gjelder også om det i perioder bare er én patrulje i troppen.

Førerpatruljen er et viktig verktøy for å bygge lederskap, ansvarsfølelse og medbestemmelse blant de eldre speiderne. Gjennom å gi ungdommene reell innflytelse over aktiviteter og utvikling, får de eierskap til speiderarbeidet og motiveres til å bli værende lenger. Førerpatruljen bidrar ofte til bedre kvalitet på aktivitetene, større engasjement, og at nye patruljeførere får en trygg og god innføring i rollen sin.

5.5 Lederpatruljen





Foto: Katinka Rosbach

Hva er en lederpatrulje?

Lederpatruljen består av lederne i ei speidergruppe eller en enhet som jobber sammen og opplever et sosialt fellesskap seg imellom. Dette kan variere avhengig av antallet ledere i speidergruppa og måten den er organisert på. Lederpatruljen kan også brukes på krets-/korps- og forbundsnivå.

Sammensetningen av lederpatruljen er fleksibel, og er knyttet til måten speidergruppa drives på. Det mest naturlige er at alle aktive ledere i gruppas enheter pluss gruppestyret utgjør lederpatruljen i gruppa. En annen mulighet er at den består av bare gruppelederen og enhetslederne i gruppa (dvs beverlederen, flokklederen, troppslederen og laglederen). I speidergrupper med flere enheter og mange ledere i hver enhet kan det være naturlig at det dannes en lederpatrulje i hver enhet, bestående av alle dens ledere. Disse kan være med i lederpatruljen:

- Gruppeleder og gruppeassistenter
- Enhetsledere og enhetsassistenter
- Andre voksne med spesielle oppgaver (støttefunksjoner)
- Rovere

Lederpatruljens funksjon

Lederpatruljen er en samarbeidsform eller arbeidsmetode heller enn en organisert enhet. Istedenfor å ha formelle oppgaver handler deres rolle om å

- dele på oppgaver, ansvar i de ulike enhetene/patruljene
- være en ramme som gjør det enklere og hyggeligere å planlegge speidergruppas/enhetens aktiviteter gjennom året

- være en arena for opplæring, støtte og veiledning til patruljeførere og nye ledere eller andre frivillige
- bidra til motivasjon, lederutvikling og et godt ledermiljø
- være drivkraften bak speidergruppas utvikling
- være en sosial arena og et sted der du alltid har noen å prate med

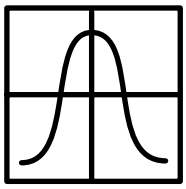
Prosjekter kan være en foretrukket arbeidsform når lederpatruljen (og patruljer generelt) skal samarbeide om større eller komplekse oppgaver. Les mer om prosjekter i kapittel 12.2.

5.6 Om bruk av patruljer på kurs

Kurs er en trygg treningsarena for utfordrende oppgaver. Som ellers i speiderarbeidet bruker vi patruljesystemet 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 fast patrulje og en midlertidig patrulje som blir satt sammen for kortere tid, eller ei gruppe som skal samarbeide om en enkeltstående oppgave. På kurs blir patruljens varighet begrenset til kursets varighet.

Patruljefører



Slangen

En patrulje har en patruljefører (peff), og det er en fin måte å lære ledelse gjennom erfaring på. Det er også en god måte å plassere ansvaret på. Det å være patruljefører i en kurspatrulje gir muligheter til både å lede og å bli ledet, i tråd med prinsipper for speiderledelse. For mange er det en uvant situasjon å være leder for andre voksne, men det gir en fin mulighet til å øve på situasjonsorientert ledelse. Patruljeføreren må få prøve seg over tid og i virkelige situasjoner. Patruljefører velges etter en diskusjon og avklaring av roller. Det er viktig at den som blir valgt, er motivert for oppgaven. Å dyrke fram denne motivasjonen, kan være en del av kursveiledernes oppgave.

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

Kursstaben er veiledere for deltakerne på kurs, og ofte blir hver patrulje fulgt opp av en veileder. Det er viktig at veilederen ikke overtar patruljeførerens oppgaver. Mye av kommunikasjonen mellom veileder og patruljen bør skje gjennom patruljeføreren. Det er en fordel for en veileder 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. Du kan lese mer om dette i kapittel 8.12 Gode råd til speiderledere.

Ta tak i situasjoner som kan gi læring

Forventningsavklaring

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

- forventninger til hverandre
- rolleavklaring (Hvem har ledelsesansvaret? Hva er veilederens oppgave?)
- et utviklingsmål for patruljen (Vi vil gjerne bli bedre til……)

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 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

Patrulje-medlemmene påvirker hverandre

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.

Elementer i et samarbeid

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».

Samarbeid forutsetter individuelt ansvar og visse sosiale ferdigheter

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 speidingens begynnelse var dette kjent innen patruljen som for eksempel materialforvalter, sagaskriver osv. I vår tid er det kanskje andre roller som skal fylles. Det er viktig at lederen tar ansvar for å bruke rollene 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 trenger mer hjelp til å utvikle 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.

+ + + ⌓

Tre positive og en utfordring

Det står mer om dette i kapitlene 11.3, 12.1 og 17.4.

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, desto større spennvidde vil det være i den. Dette krever 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 grupper der medlemmene er ganske forskjellige i alder, erfaring, kunnskap, evner m.m. Da blir engasjementet større, og gruppene 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.
- Samarbeidsform: Med overgang til kommunikasjon via internett, har gruppebegrepet fått en ny dimensjon, og gruppeprosesser har fått nye muligheter og utfordringer. Les mer om kommunikasjon og samarbeid ved hjelp av digitale verktøy i kapittel 17.5.



Foto: Håkon Kristoffersen

6.2 Hva er ei gruppe

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

Arne Sjølund

I dette og de to påfølgende kapitlene snakker vi om grupper som et overordnet begrep som beskriver en strukturell samling av mennesker med en viss tilknytning. Hvem som er med i gruppa er ganske definert. Det som kjennetegner ei gruppe, er på mange måter det samme som vi skrev om en patrulje, siden en patrulje er et typisk eksempel på ei gruppe. Medlemmene i ei gruppe har felles mål og interesser, og har gjensidig innflytelse på hverandre. Det kan foregå både direkte og indirekte kontakt mellom gruppas medlemmer. Når ei gruppe består over tid, vil det utvikles felles normer og roller.

Ei gruppe mer enn summen av de enkelte medlemmene

Fordi de som er med i gruppa 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 nær fysisk og sosial kontakt mellom medlemmene. Eksempel på primærgrupper er en familie eller ei kameratgruppe. En speiderpatrulje eller et roverlag kan være ei slik gruppe. Antall personer i ei slik gruppe er ofte 3-8, ikke mer enn 15-20.

Sekundærgruppene

Sekundærgruppene er mer upersonlige. Forbindelsen mellom medlemmene er mer tilfeldig eller formell, med mindre personlig samhandling og større fokus på spesifikke oppgaver. 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, skole, 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. Gruppa 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».

Sosial tilknytning fremmer selvfølelsen

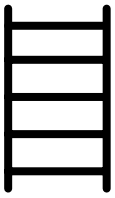
For å markere samhørighet og gi gruppa en identitet, er det vanlig med felles symboler av ulike slag. Speiderdrakten, patruljemerker og -flagg er eksempler på dette.

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. Gruppa har regler som handler om hva en kan og ikke kan gjøre. Det blir normer som medlemmene i gruppa må underordne seg. Disse kan være klart uttalte, som for eksempel speiderloven. Men i ei gruppe finnes det også nesten alltid uuttalte normer, som kanskje umerkelig, men sterkt påvirker livet i gruppa. Alt etter hvor viktige normene er for gruppa, 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 forutsetninger for at gruppa skal holde sammen.

Normer er regler for atferd som de fleste oppfatter som viktige

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



Stigen

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 gruppa 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.

I ei gruppe utkrystalliseres ulike roller

Ikke alle roller blir 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 prestisjen som er knyttet til rollen og det omdømme vedkommende får gjennom å utføre rollen.

Det knyttes sosial prestisje til rollene i ei gruppe

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.

Andres forventninger påvirker egne forventninger

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 rollemønster.



Foto: Lars Røraas



DEL III: LEDELSE OG LÆRING

7 LEDELSE

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

> «Ledelse er å handle slik at en gruppe når sine mål samtidig som gode sosiale forhold blir opprettholdt.»
>
> Egil Hjertaker

Ledelse består av ulike oppgaver

Ledelsesoppgavene 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 ansvar 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, uavhengig av hvor lenge de har vært ledere.

Hver enkelt speider skal ha mulighet til å utvikle seg

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 Norges speiderforbund valgt veiledning som ledelsesform. Les om veiledning i kapittel 8.

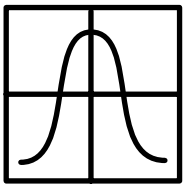
7.1 Prinsipper for speiderledelse

Prinsipper for speiderledelse formidler grunntanker om hvordan lederutviklingen i Norges speiderforbund skal foregå, og hva vi ønsker at våre medlemmer skal få med seg både av ledererfaring og, ikke minst, holdninger til ledelse.

Prinsippene er ikke tilfeldig valgt. De tar utgangspunkt i formålsparagrafen og skiller seg derfor fra hva vi finner i lærebøker om ledelse eller tilsvarende prinsipper i andre organisasjoner. Prinsipper for speiderledelse er for første gang vedtatt av speidertinget i 1985 og ble revidert i 2011 og i 2023:

1. Faglig og personlig lederutvikling er en løpende prosess gjennom hele speidertiden.
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. For å hjelpe ledere til å utøve ledelse har Norges speiderforbund en organisert ledertrening som er en systematisk opplæring av ledere fra patruljeassistenter til ledertrenere.
4. Ledertreningen skal bidra til å fremme formålsparagrafen, verdigrunnlaget og forbundets mål.

5. Veiledning som metode er sentral i speiderledelse og defineres slik:
    a. Å legge forholdene til rette slik at vi når de oppsatte mål
    b. Å se og gjøre oppmerksom på muligheter
    c. Å legge til rette for læring ved egen aktivitet
    d. Å lede ut fra situasjonen og deltakernes behov
    e. Å være et forbilde
    f. Å formidle helhet i speiding og sammenheng mellom aktiviteter, metode og verdigrunnlag
6. Aktivitetene i ledertreningen tar utgangspunkt i speiderprogrammet og skal være mest mulig basert på speidermetoden, veiledning og praktiske oppgaver.



Slangen

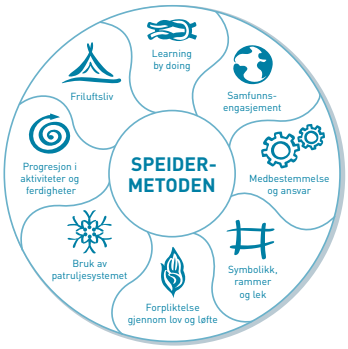
7.2 Speidermetoden

Speiderarbeidets styrke ligger i helheten. Det handler om å tilby et trygt og inspirerende miljø der speidere kan utvikle seg gjennom å prøve og feile, oppleve mestring, ansvar og tilhørighet, og oppdage hva de har å gi til fellesskapet og verden. Disse grunnleggende egenskapene ved speiding, og det som gjør speiding unikt, kaller vi for speidermetoden. Speidermetoden sikrer at læring og utvikling skjer på speidernes premisser, i tråd med deres interesser og behov.

Helt siden speiderbevegelsens tidlige historie har grunnleggeren Baden-Powell forklart speidermetoden fra forskjellige vinkler i «Scouting for Boys» og i sine andre skrifter. I senere tid ble speidermetoden forankret i de styrende dokumentene til begge verdensorganisasjonene. Speidermetoden, slik vi forstår den i Norges speider-forbund, ble vedtatt av Speiderstyret i 2003.

Speidermetoden som et rammeverk

Alle speidere, fra sin første dag som speider, blir sett på som unike individer som har potensial til å utvikle seg og ta ansvar for sin egen utvikling. På en måte kan man si at speidere lærer opp seg selv, på sine egne premisser og i eget tempo. Speiderledere hjelper dem på denne veien gjennom bruk av speidermetoden og veiledning.



Speidermetoden, slik den er definert i Norges speiderforbund:

- **Forpliktelse gjennom lov og løfte:** Den enkelte speider gis mulighet til å ta stilling til egne verdier og forplikte seg til disse. Det handler om å reflektere over egen tro, livssyn, moral, etikk og speidingens verdigrunnlag, ta ansvar for egen utvikling, og forstå konsekvenser av egne valg.
- **Learning by doing:** Speiderne lærer best ved å gjøre noe selv og reflektere over sine opplevelser og erfaringer. Dette gir varig forståelse og mestringsfølelse.
- **Patruljesystemet:** Speiderne organiseres i små grupper (patruljer) hvor de lærer å samarbeide, samtidig som de utvikler seg som selvstendige individer. Dette styrker ansvarsfølelse, samarbeidsevne og ledelsesferdigheter.
- **Medbestemmelse og ansvar:** Speiderne får innflytelse i det daglige speider-arbeidet, og trening i å ytre egne meninger, tar ansvar for egne oppgaver og delta aktivt i planlegging og gjennomføring. Dette utvikler selvstendighet og initiativ.
- **Progresjon i aktiviteter og ferdigheter:** Aktiviteter og utfordringer tilpasses alder, erfaring og ferdighetsnivå, slik at alle opplever vekst og utvikling i kunnskaper, ferdigheter og opplevelser i løpet av tiden som speider.

- **Symbolikk, rammer og lek:** Rammer, leker, symboler og tradisjoner gir felles identitet og styrker tilhørighet og verdier.
- **Friluftsliv:** Naturen brukes som læringsarena og kilde til mestring, opplevelser, vennskap og respekt for miljøet.
- **Samfunnsengasjement:** Speidere opplever at de er en del av samfunnet, og at til og med små handlinger, som å rydde opp etter seg på tur, kan påvirke verden i positiv retning.

Måten elementene i speidermetoden brukes på, må tilpasses aldersgruppene.

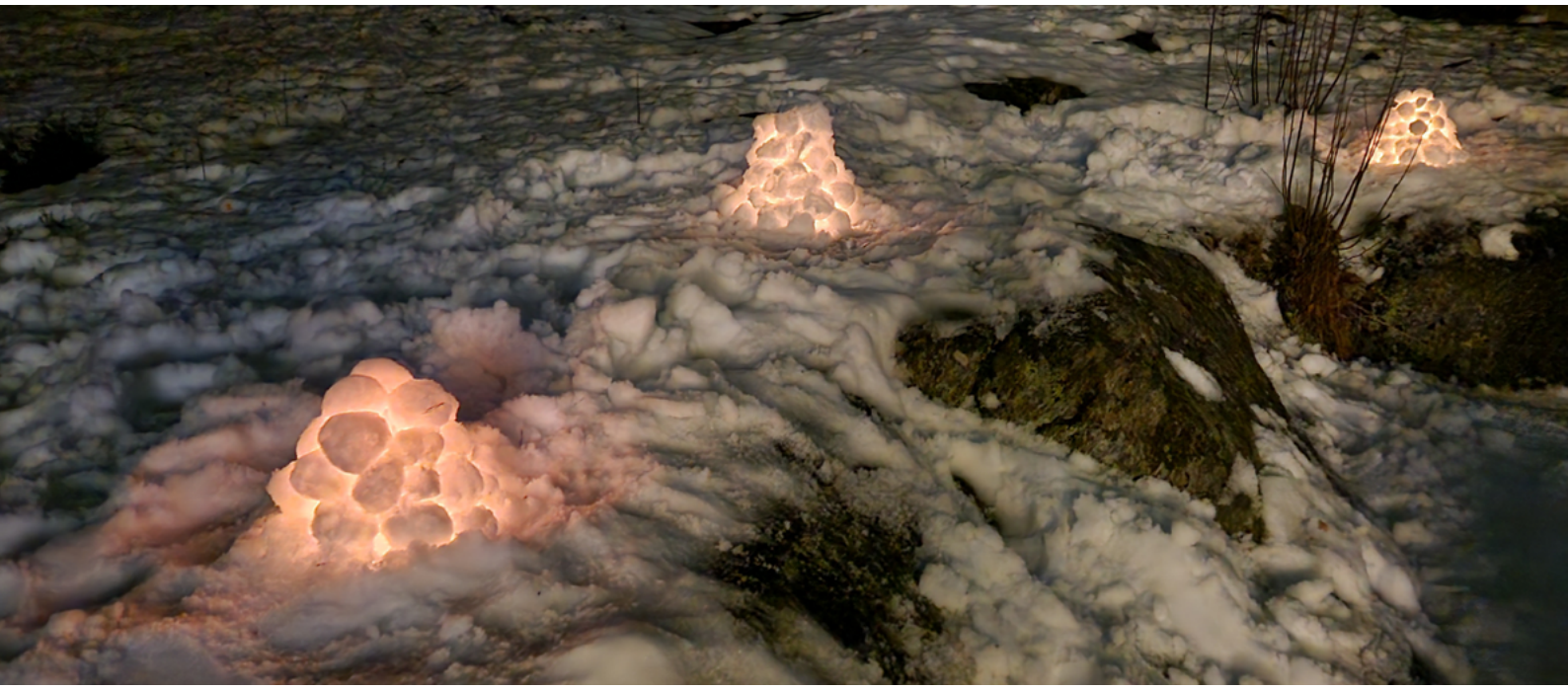


Foto: Ksenia Sazonova

Speidermetoden som et helhetlig system

Bruken av speidermetoden som et helhetlig system er viktig hjelpemiddel for å oppnå speiderbevegelsens pedagogiske mål. Selv om hvert av elementene kan betraktes som en metode i seg selv, kan vi bare snakke om speidermetoden, når alle disse elementene brukes i kombinasjon. Hvert element utfyller effekten av de andre, selv om ikke alle elementene er i bruk til enhver tid. Samtidig kan man ved hjelp av en velvalgt aktivitet kombinere flere elementer i speidermetoden, noe snølyktene på bildet over er et godt eksempel på. Denne aktiviteten tar i bruk både learning by doing, medbestemmelse og ansvar, friluftsliv, patruljesystemet og symbolikk, rammer og lek. Ved å legge til en kort refleksjon på slutten, dekkes også forpliktelse gjennom lov og løfte.

Prosjektarbeid er et godt verktøy som hjelper oss å ta i bruk flere elementer i speidermetoden på en gang. Et annet godt eksempel er overnattingsturer som patruljer planlegger og gjennomfører selv etter alle kunstens regler.

De åtte elementene er innvevd i alt speiderarbeid og bør også være tydelig til stede i kurssammenheng. Ved å bruke speidermetoden aktivt på kurs, sikrer man at læringen blir relevant, varig engasjerende og i tråd med speiderens verdigrunnlag. På denne måten blir deltakerne, med sine ulike bakgrunner, egenskaper og forkunnskaper, et viktig ressurs på kurset, mens staben fungerer som en katalysator for læringsprosessen.

Les mer i kapittel 5.6 og lederveiledningen om speidermetoden.

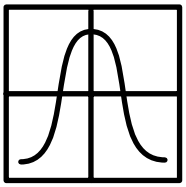
7.3 Når starter lederutviklingen

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 og tilbakemeldinger. Oppgavene bør legges opp slik at alle har noe å strekke seg etter.

Lederutviklingen starter den dagen man blir speider

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 eller oppgavene i patruljen. I tillegg får en patrulje ofte ansvar for enkeltoppgaver. Når patruljen står ansvarlig for leirbålsunderholdningen, vil oppgavene kunne fordeles mellom patruljemedlemmene.

Å få patruljeførere som gir hver enkelt denne muligheten, krever også at de 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.



Slangen

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.

7.4 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 sermonimesteren 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. 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.

7.5 Trygge ledere

Inkluderende fellesskap

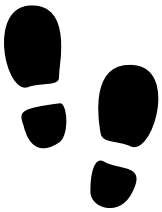
Norges speiderforbund arbeider for at det ikke skal skje ekskludering, mobbing eller overgrep i forbindelse med speideraktiviteter. Dette er viktig i en barne- og ungdomsorganisasjon, hvor speiderledere skal være både trygge voksne og gode forbilder.

Speidergruppa skal være et trygt fellesskap av barn, unge og voksne

Når vi snakker om trygghet i speidersammenheng, handler det ofte om noe mer enn fysisk trygghet. Det handler om å bygge relasjoner og skape arenaer der det er trygt å feile, trygt å være seg selv og trygt å stole på andre. Vi ønsker at både speidere og ledere opplever å bli sett og akseptert. Trygge relasjoner og felles sosiale arenaer i speidergruppa er med på å bygge gode og inkluderende fellesskap for både barn og voksne.

Trygge ledere

Som speiderleder kan du oppleve at et barn ikke har det godt i speideren eller i andre sammenhenger, for eksempel på skolen eller hjemme. Barn som av en eller annen grunn ikke har det godt, kan lettere bli ofre for både fysiske og psykiske overgrep. Derfor er den forebyggende innsatsen vi gjør i speideren minst like viktig som det å kunne håndtere forskjellige situasjoner riktig. En speiderleders oppgave er å legge til rette for at speideraktiviteter gir økt livskvalitet og varierte erfaringer, fordi dette er med på å gjøre barn og unge mer robuste og motstandsdyktige.



Fotsporet

Speiderledere skal være både trygge voksne og gode forbilder. Å ha en trygg voksenperson som ser deg, og som du kan betro deg til, kan ha en avgjørende betydning i et barns eller en ungdoms liv, og påvirke hvilke valg de tar. Som speiderleder skal du både klare å vise omsorg og tørre å gripe inn når det trengs. Gjennom kurs og merker for ledere får ledere tips til hvordan de kan være trygge voksne, og får opplæring i hva de skal gjøre hvis en uønsket situasjon oppstår.

Dette er noe som kjennertegner en trygg leder:

- Prøver å bli kjent med speiderne og viser oppriktig interesse for hvordan de har det.
- Klarer å fange opp potensielle vanskelige situasjoner og vet hvordan barn gir uttrykk for at de ikke har det godt.
- Tør å gripe inn og å snakke om de vanskelige temaene.



Foto: Alexander Vestrum

8 VEILEDNING SOM METODE

«Forholdet mellom hjælperen, og den der skal hjæJpes 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 speiderledelse 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.

Veiledning er en metode som er i overens-stemmelse med speidingens verdigrunnlag

Sentralt i vår forståelse av veiledning er at det er en metode som er i overens-stemmelse med speidingens verdigrunnlag. Målsetningen blir da å sikre sammenhengen mellom verdigrunnlaget, program og aktiviteter. Følgende definisjon av veiledning ble vedtatt av speiderstyret i 1994 og inkludert i Prinsipper for speiderledelse i 2023.

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

Alle ledere er veiledere i sin sammenheng

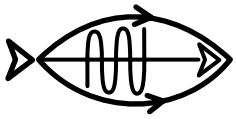
Veilederrollen blir forskjellig i ulike situasjoner: i enhet, gruppe, på kurs eller i komiteer og styrer. På den måten blir alle ledere veiledere i sin sammenheng.

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 forkjellige lærings- og utviklingsmål, som alle er små skritt på veien til å oppfylle formålet med speiding.



Fisken

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. Denne tilnærmingen illustreres ved hjelp av Fisken. Se oversikten over alle ledelsesmodeller som brukes i Norges speiderforbund i kapittel 8.11.

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



Askeladden

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 lederoppgaven preget av glede og lyst og ikke av plikt. Det står mer om læringsmiljø i kapittel 11.2.

8.3 Læring ved egenaktivitet

Veiledning innebærer å legge til rette for læring ved egenaktivitet.

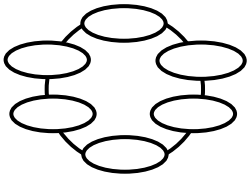
Veiledning er nært knyttet til begrepet «learning by doing'', en grunnleggende metode i speiding. I det legger vi at medlemmene, gjennom sine handlinger, samler erfaringer som kan danne grunnlag for videre utvikling og anvendelse.

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

Ordtak

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.



Erfaringssirkelen

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 bra, og la dem få høre det.

Vi har noe å lære av en snill bestemor. Hun oppdager alltid når barnebarnet gjør noe bra, og sier 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.



Bestemors lov

Erfaringslæring er beskrevet i kapittel 12.

8.4 Situasjonsorientert ledelse

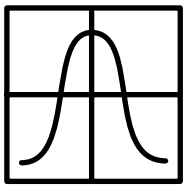
Veiledning innebærer å lede ut fra situasjonen og deltakernes behov.

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.»

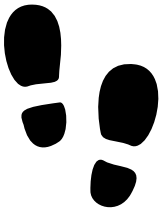
Kenneth Blanchard

I forhold til enkeltmedlemmer og gruppe balanserer lederen hele tiden mellom to måter å gripe inn på: Styring og støtte. Vår rolle er noen ganger 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.



Slangen

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.



Fotsporet

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 friluftsloven 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. Modellæring bygger på dette og beskrives nærmere i kapittel 13.

8.6 Helhet og sammenheng

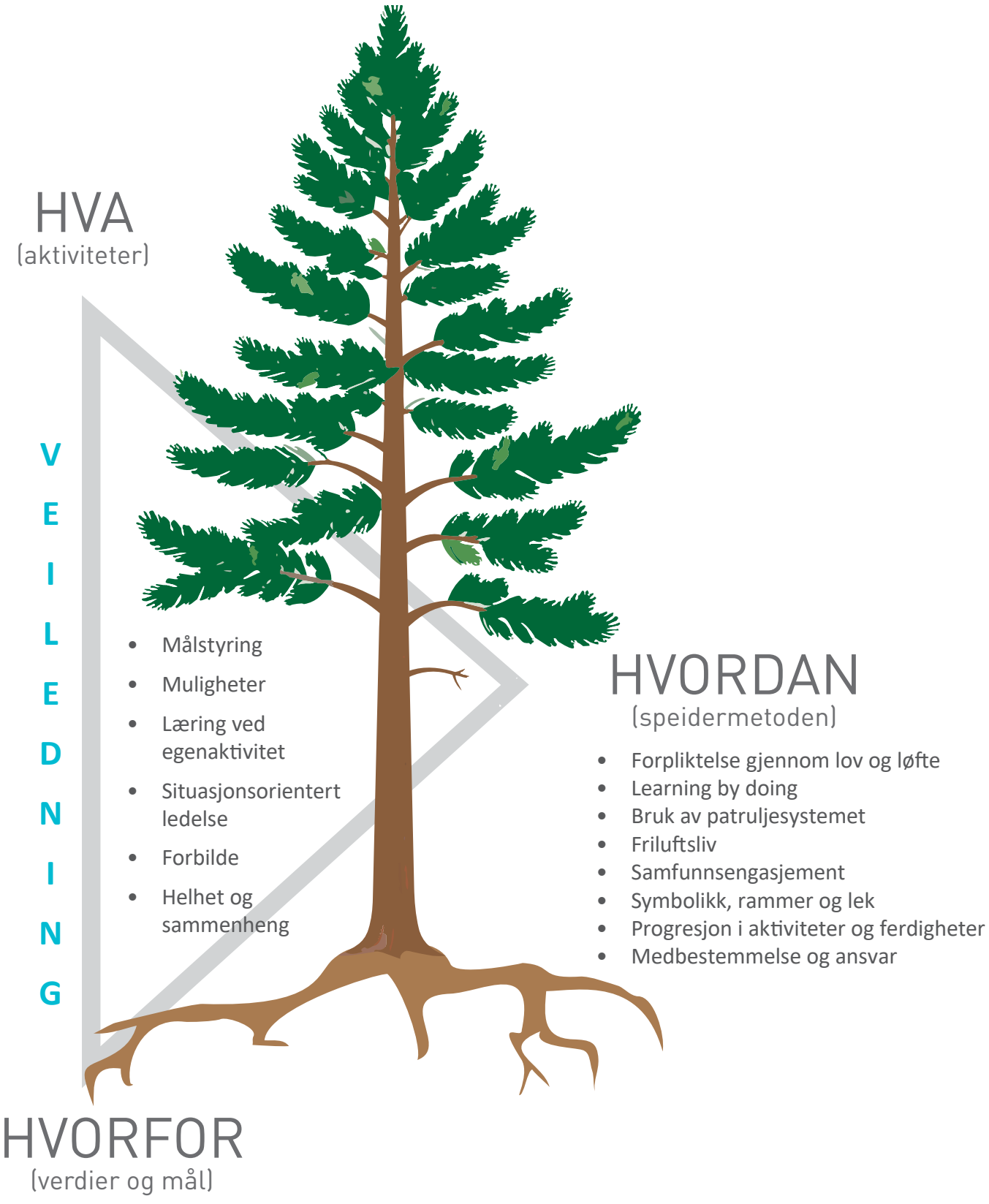
Veiledning innebærer å formidle helhet i speiding; sammenheng mellom aktiviteter, metode og verdigrunnlag. Som speiderledere skal vi bidra til at medlemmene tilegner seg både kunnskaper, ferdigheter og holdninger. For å få til det, må alt vi gjør, både aktiviteter og metoder, være i overensstemmelse med speidingens 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? Hvordan 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. Vi kan synliggjøre sammenhengen mellom HVA vi gjør, HVORDAN vi gjør det og HVORFOR vi gjør det ved hjelp av ei furu.



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 i Norges speiderforbund ble vedtatt i 2003 og bygger på tilsvarende prinsipper hos WAGGGS og WOSM. Den 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 tar utgangspunkt i verdiene i røttene. Som ledere er det vårt ansvar å gjøre stammen sterk og bærekraftig ved måten vi formidler budskapet på.

Furukrona

Det speiderne opplever, det vi gjør, aktivitetene våre er det som synes for omgivelsene. Det er det som er mest synlig på treet også - krona med grener, småkvister og nåler. Der finner vi **HVA** vi gjør. Grenene og småkvistene representerer aktivitetene i de forskjellige aldersgruppene i NSF, mens nålene er 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 se noe forskjellig ut fra sted til sted, 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.

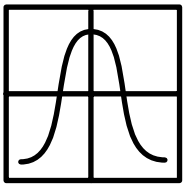
Treet er kun et hjelpemiddel til å bevisstgjøre sammenhengen mellom **HVA** vi gjør, **HVORDAN** vi gjør det og **HVORFOR** vi velger å gjøre det slik. Det er kronen som synes for omgivelsene. Det er det synlige vi bedømmes og dømmes på grunnlag av.

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

8.8 Veilederrollen

Veilederen har en sentral rolle i utviklingen av speidere, ledere og organisasjonen som helhet. Veilederen er en støttespiller, rådgiver og inspirator, og bidrar til å bygge et trygt, inkluderende og lærerikt miljø hvor friluftsliv, samarbeid og personlig vekst står i sentrum.

Veilederrollen handler om å støtte og veilede andre i deres speiderløp. Veilederen skal bidra til at speiderne og lederne utvikler ferdigheter, holdninger og kunnskaper i tråd med speiderbevegelsens verdier. Dette skjer gjennom praktisk opplæring, samtaler, refleksjon og tilbakemeldinger og med bakgrunn i veilederens kjennskap til speiderarbeidet og organisasjonens rammer. Som veiledere skal vi prøve å skape en læringsprosess der vi tar hensyn til den enkeltes utvikling som speider og leder. Samtidig skal vi lede veien mot faglige mål på en best mulig måte.



Slangen

8.9 Veilederens ansvar

- Støtte og motivere: Veilederen skal være en positiv støttespiller som ser og anerkjenner innsatsen til hver enkelt speider og leder, og som motiverer til videre utvikling.
- Gi faglig veiledning: Veilederen gir råd om speidermetodikk, programarbeid, patruljesystemet, leir- og turplanlegging, og sikkerhet på tur.
- Være rollemodell: Veilederen skal være et forbilde og etterleve speiderloven og verdigrunnlaget, og bidra til å skape et inkluderende miljø der alle føler seg velkomne.
- Utvikle ledere: Veilederen bistår nye og eksisterende ledere i deres lederutvikling, blant annet gjennom å gi konstruktive tilbakemeldinger og legge til rette for refleksjon.
- Tilrettelegge for læring: Veilederen legger til rette for at speiderne selv får prøve, feile og lære gjennom praktiske aktiviteter og opplevelser.

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 av disse 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.

Læring skjer på flere nivåer samtidig

8.10 Veiledningens balansegang

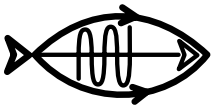
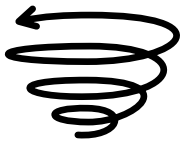
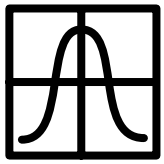
Med utgangspunkt i speidingens verdigrunnlag skal vi formidle et budskap gjennom aktiviteter og program. Valget av metode må være i overensstemmelse med det. Det blir altså et krav til sammenheng mellom **HVA**, **HVORDAN** og **HVORFOR**.

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 en rekke symboler som illustrerer en del teorier og modeller som passer godt i vår sammenheng. Vi kaller dem ledelsesmodeller. I seg selv er disse ledelsesmodellene ikke veiledning. Men de har elementer av veiledning i seg, og er godt egnet som diskusjonsgrunnlag og en huskeliste for å få fram hva vi legger i veiledning som metode.

8.11 Ledelsesmodeller

	Forklaring	Utfordringer (Hva vi bør streve etter)	Fallgruver (Hva vi bør unngå)
 **Fuglen**	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 fuglen 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 læringssituasjoner. 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 ledere. Å innta en jeg-vet-best-holdning. Å gli over i rådgivning med orakelsvar. Å blande seg inn når det ikke er behov.
 **Grøfta**	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 patruljen 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 patruljen 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 patruljen slik at du mister overblikket og identifiserer deg mer med patruljen enn med staben. Å selv tro at veiledningen fungerer, når patruljen opplever det motsatte.
 **Stigen**	Dette redskapet brukes til å klatre i, og i stigen begynner vi på toppen og klatrer nedover. På samme måte skifter samtaler tema etter hvert som man blir bedre kjent og man går mer inn i dybden. 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) Småprating 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.
 **Bestemors lov**	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 fortreffelighet.
 **Tre positive og en utfordring**	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**	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**	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 teppet» for å nå sakmålet.
 **Fotsporet**	Forbilder 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.
 **Spiralen**	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.	Å gå i sirkel uten å utvikle seg videre.
 **Slangen**	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/speideren lære av egne feil uten at dette får alvorlige konsekvenser. Hjelpe 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**	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.	Å bli så detaljfokusert/ mulighetsfokusert at fremdriften stopper opp.

8.12 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 vedkommende 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 …..?
- Hva skjer egentlig i gruppa nå?
- Hvordan finner vi ut av dette?

Evt. kan ledende spørsmål brukes, som:

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

Momenter for veilederen



Fuglen

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.



Grøfta

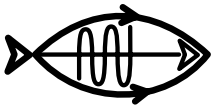
Hold deg unna «grøftekanten», slik at du selv ikke blir en del av konflikten
Det er vanskelig å se hva som skjer og å gripe inn dersom du selv er alt for involvert.



Bestemors lov

Etterlev «Bestemors lov» ved å gripe tak i det som er positivt
La tilbakemeldingen til den enkelte bli preget av speidingens 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 mellom-menneskelige 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.


Fisken

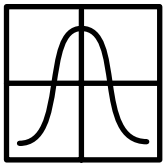
Lev opp til uttrykket «å være, ikke lære». Bidra til å formidle en speiderkultur basert på vårt verdigrunnlag.
Vær et forbilde med hensyn til språkbruk, kroppsspråk, antrekk, spørsmål, interesse, egne oppfatninger, holdninger osv. Husk at det du gjør, ikke det du sier, er den standard patruljen arbeider mot.


Fotsporet

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.


Askeladden

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.


Slangen

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.

9 LEDELSESOPPGAVER

Uansett valg av lederstil eller på hvilken måte arbeidet organiseres, vil det være noen oppgaver som må ivaretas hele tiden. For å gjøre det enkelt har vi delt disse ledelsesoppgavene inn i fire:

- Motivasjon
- Oppgaveløsning
- Konfliktløsning
- Kommunikasjon

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

9.1 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.

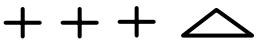
Motivasjon er å avdekke behovene og legge forholdene til rette for handling.

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 patruljen, alt etter deres forutsetninger. Det å få ansvar og selvstendige oppgaver er en av de viktigste motivasjonsfaktorene for mange.

Det er viktig at de det gjelder selv er aktivt med på å finne fram til målene og kravene.

Tilbakemeldinger


Tre positive og en utfordring

Tilbakemeldinger om resultater underveis fører til større innsats. Konkrete tilbakemeldinger 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 hanskes 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.

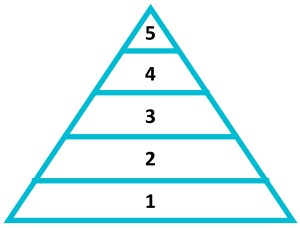
Fellesskap
Mange blir motivert av å få jobbe sammen med andre. Det å se at ting fungerer gir trygghet. Noe som er populært, trekker gjerne flere med. Det gir en god følelse å være med på «å skape et vinnende lag».

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, og dette kravet kaller vi «behov». Vi kan si at behov er en mangel i organismen. Hvis behovet ikke er dekket, eller er 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.

Maslows behovshierarki

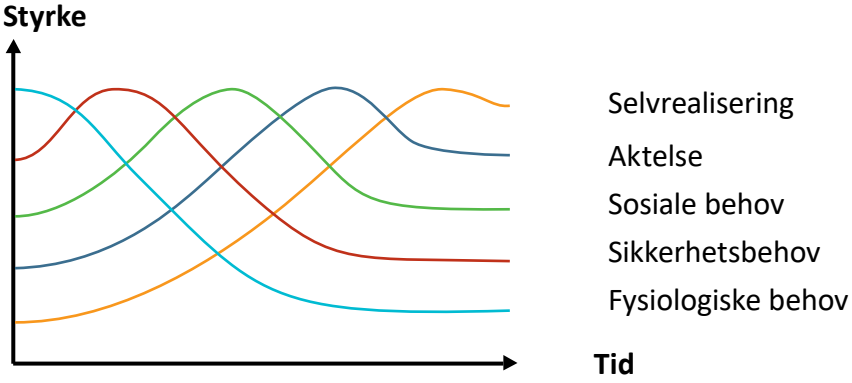
Den amerikanske psykologen Abraham Maslow var først ute med å gruppere menneskenes behov som han presenterte for første gang i 1943 i publikasjonen «A theory of human motivation». Han rangerte behovene inn i et hierarki fra de mest grunnleggende til de høyereliggende. Senere ble dette illustrert i form av en pyramide der behovene presenteres nedefra opp:



1. **Fysiologiske behov:** Våre biologiske drifter og ligger i bunnen av hierarkiet, som behov for mat, vann, luft, husrom, berøring osv.
2. **Sikkerhetsbehov:** Trygge omgivelser som sikrer mot trusler og skade på jobb og i fritiden.
3. **Sosiale behov:** Kontakt, vennskap, kjærlighet, å være sammen med andre, tilhørighet, bli satt pris på og finne sin plass i ei gruppe.
4. **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/selvaktelse.
5. **Selvrealisering:** Behov for å oppnå vårt ytterste potensial, det vil si å utnytte våre evner og anlegg og å utvikle talenter og egenskaper vi har i oss. Dette inkluderer personlig vekst og utvikling, intellektuell utforsking, kreativitet og skapertrang, utfordrende oppgaver, søk etter mening, systematisering, organisering og bygging av verdisystemer. Vi har også behov av estetisk natur, som pene omgivelser og kunst.

Teorien er at de grunnleggende behovene må tilfredsstilles for at individet skal overleve og før de høyere behov gjør seg gjeldende. Videre vil menneskene stadig forsøke å tilfredsstille behov høyere opp i pyramiden. Maslow beskrev også visse betingelser som måtte være til stede for at behovene skulle kunne tilfredsstilles, for eskempel frihet til å uttrykke seg og oppsøke informasjon.

Teorien sier at behovene kan bare tilfredsstilles ett av gangen. Samtidig mente Maslow at behovene var relativt flytende, og flere behov kunne være til stede samtidig. Illustrasjonen under viser en mer fleksibel forståelse av samspillet mellom behovene, der flere behov kan være aktive samtidig, men i forskjellig grad. Behovene endrer seg: Når noen behov blir svakere, blir andre sterkere. Man kan bevege seg både opp og ned i hierarkiet.



Selv om Maslows teori har blitt kritisert for sine mangler knyttet til blant annet metode og rigiditet, har den likevel spilt en viktig rolle som et utgangspunkt for andre teorier og tilnærminger. I senere tid har en del av Maslows antagelser blitt bevist gjennom ny forsk-ning. En studie utført av Ed Diener og Louis Tay, publisert i 2011, viste at det finnes universelle menneskelige behov som er kulturuavhengige, og at disse ofte tilfredsstilles i en viss rekkefølge. Samtidig har de funnet ut at «lykken» kan oppnås gjennom å jobbe med flere andre behov, når enkelte mer grunnleggende behov ikke blir oppfylt.

9.2 Oppgaveløsning

Det er gruppa/patruljen 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.

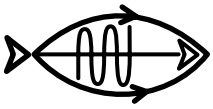
Lederen skal bidra til å påvirke utviklingen og kvaliteten på en slik måte at gruppa når sine mål. Det innebærer bl.a. å forklare oppgaven, presentere rammer, aktivisere alle – gjeme ved å stille spørsmål.



Fuglen

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?



Fisken

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. Aktivitetsorientert ledelse gir et interessant perspektiv på hva som utgjør en god aktivitet.

Sammenheng mellom valg av aktiviteter og utvikling



Modell 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 befinner aktiviteten seg i det området der alle de tre sirklene krysser, 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.

9.3 Konflikthåndtering

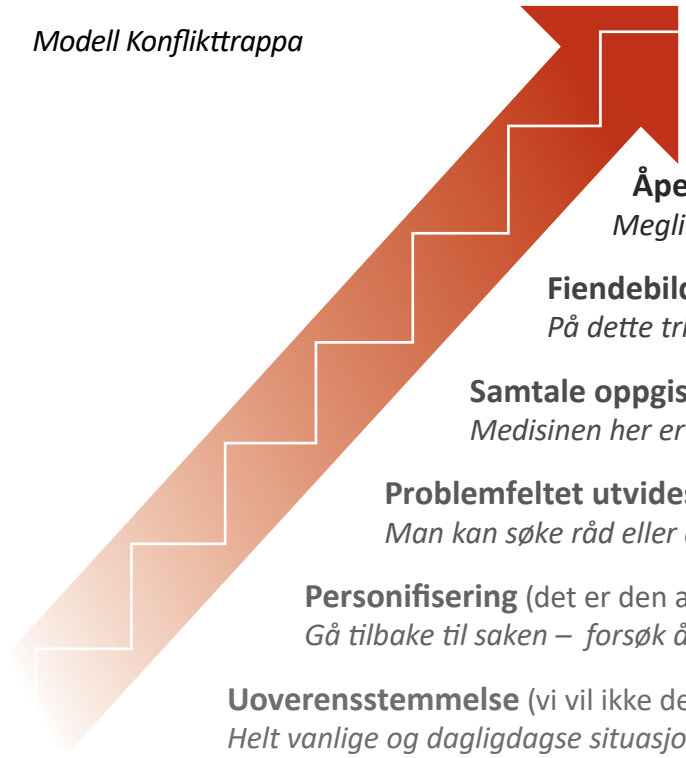
En konflikt er en situasjon der en eller flere [...] føler seg frustrert, blokkert eller irritert [...] i forbindelse med en eller flere bestemte saker. Det er oppstått en meningsmotsetning mellom to eller flere [...] som oppfører seg negativt mot hverandre på grunn av denne motsetningen. Konflikt oppstår når det er vanskelig å forene ulike interesser. Hvis minst en av partene mener at det er en konflikt, [...] er det en konflikt.

Retningslinjer for konflikthåndtering i Norges speiderforbund

Opptrapping av en konflikt

En konflikt utvikler seg som regel etter et bestemt mønster. Dette beskrives godt gjennom Konflikttrapp-modellen. Alle konflikter er ulike, og man går ikke alltid innom alle trappe-trinnene. Noen ganger kan man også bevege seg litt fram og tilbake - opp og ned trinnene. Øverst i trappa finner vi det som ofte blir siste utvei når konflikten er helt låst, og nemlig fysisk adskillelse. Målet er selvfølgelig å unngå å komme dit, og modellen viser ikke bare hvordan konflikten kan eskalere, men også hvordan man kan deeskalere.

Modell Konflikttrappa



Polarisering (enten du eller jeg, fysisk adskillelse)
Forsøk en lang periode uten andre krav enn «fredelig sameksistens» for å skape rom for senere forsoning.

Åpent fiendskap (i vredens vold)
Megling eller annen tredjepartsinnblanding, «våpenhvile».

Fiendebilder (motparten er ond, slem, «øye for øye»)
På dette trinnet vurderes megling/tredjepartsmedvirkning.

Samtale oppgis (det nytter jo ikke!)
Medisinen her er gjenopptakelse av kontakten.

Problemfeltet utvides (det er mye annet som også er feil)
Man kan søke råd eller dele følelsene hos en kollega eller venn.

Personifisering (det er den andres skyld)
Gå tilbake til saken – forsøk å holde dere til saken!

Uoverensstemmelse (vi vil ikke det samme, vi har et problem)
Helt vanlige og dagligdagse situasjoner som løses uten at de oppleves som en konflikt.

Forebygging av konflikter

Det beste er selvfølgelig å minimere antallet konflikter, og hvor alvorlige de blir, gjennom et kontinuerlig forebyggende arbeid. I patruljen, enheten og speidergruppa handler dette arbeidet om å skape en samarbeidskultur som bygger på åpenhet og god kommunikasjon, gjensidig forståelse og respekt og, ikke minst, vennskap. På den måten vil speiderne og lederne være klare til å håndtere uenigheter på en bedre måte, og dermed forebygge at de utarter seg til fullskala konflikter. Les mer om dette i kapittel 5.

Forståelsen av hvordan en vanlig uoverensstemmelse blir til en konflikt, er i seg selv et forebyggende tiltak. Det å kjenne til hvordan konflikter oppstår og utvikler seg, kan gjøre speidere og ledere bevisste på når og hvordan de kan handle for å avbryte den negative utviklingen. De kan velge å handle annerledes for å bevisst bevege seg ned trinnene istedenfor å gå opp.

Andre forebyggende tiltak kan inkludere gode rutiner, inkluderende prosesser, avklart ansvarsfordeling og tydelige arbeids- og samarbeidsrammer og avtaler.

Når konflikten er et faktum

I ei gruppe vil vi aldri klare å unngå konflikter helt. I tillegg til å jobbe med forebygging av konflikter, må vi derfor vite hvordan vi kan håndtere dem. Det handler primært om to ting - kunnskap og kommunikasjon.

Måten konflikter blir taklet på kan ødelegge gruppa helt eller føre til at gruppa vokser på det 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 lære å kjenne igjen en konflikt og vite hvordan den kan takles. Det er viktig at konflikter tas opp og ikke feies under teppet. Å gi patruljen eller gruppa muligheten til konflikthåndtering er et sunnhetstegn. Det er positivt at ulike syn og meninger kommer fram. Dette gir også et godt utgangspunkt for å lære noe om seg selv og andre.

Hvis en uenighet oppstår, kan det være fristende for en leder å gripe inn og forsøke å løse den ved å bestemme hva utfallet blir eller ved å foreta en avstemning der flertallet bestemmer. Dette kan løse problemet der og da, men kan føre til at uenigheten fortsetter å ulme under overflaten, og på den måten faktisk bli til en konflikt på sikt.



Grøfta

Lederens oppgave er å bidra til at konflikter blir løst på en god måte. For å kunne gjøre det, må vi kunne stå litt på siden av konflikten. Dermed kan vi se ting utenfra. Det gjør vi ikke om vi har involvert oss i konflikten, havnet «i grøfta» sammen med konfliktpartene.

Veien 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.

Problemløsning som metode for konflikthåndtering

Denne tilnærmingen er kjent som 6-trinnsmodellen for konflikthåndtering. Den kan

brukes i alle sammenhenger der man har et problem man ønsker å løse, og ikke bare i forbindelse med konflikter. Partene i en konflikt kan bruke denne metoden selv eller de kan få hjelp til det av noen utenfra, en megler.

Modellen har følgende 6 trinn som går over tid og bygger på den samme tankegangen som erfaringssirkelen (kap. 12):



Fuglen

1. Definer problemet og følelsene. Gi emosjonell støtte. Hva er problemet?
2. Idedugnad for å finne løsninger. Hva er en mulig løsning? Finnes det flere?
3. Konsekvens av løsning. Hva skjer etterpå?
4. Velg. Drøft konsekvenser av de ulike løsningsforslagene. Hva er beste løsning? Er det en trygg/god løsning for alle?
5. Gjennomføring. Bruker jeg planen?
6. Evaluer. Hvordan gikk det?

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 egne holdninger.

9.4 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.

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

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.

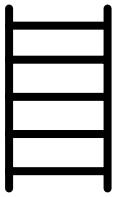
I kommunikasjonsprosessen må vi være villige til å tilegne oss det de andre sier. Noen ganger kan dette få oss til å endre oppfatning. Vi lærer, forstår og utvider vår horisont i en riktig kommunikasjonsprosess.

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 opplæringssammenhenger der deltakerne i stor grad arbeider i patruljer over noe lenger tid.

Dette kan illustreres ved hjelp av modellen Stigen. 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 opplæringssituasjoner vil vi forsøke å nå ned til nivå 3 eller 4. Dette forutsetter stor grad av trygghet og tillit og stiller krav til lederen.



Stigen

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.

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.

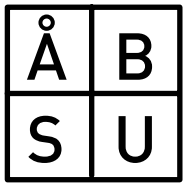
God lytting/mottaking innebærer blant annet:

- 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.

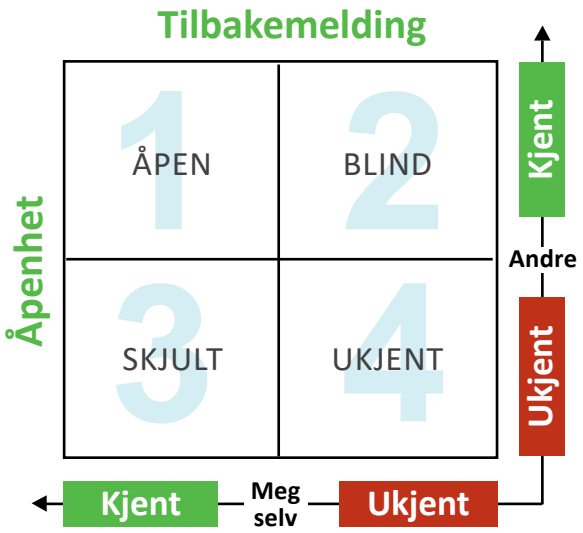
9.5 Joharis vindu

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

Joharis vindu består av fire kvadrater, slik figuren på neste side viser.



Modell Joharis vindu

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.

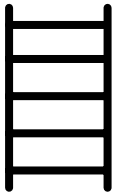
Mønster for kommunikasjon mellom mennesker

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.



Stigen

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.

10 PLANLEGGING

Uten planlegging er vi helt overlatt til tilfeldighetene. Planleggingen skal sørge for at våre aktiviteter er bevisst valgt, er egnet til å oppnå våre mål, og til å dekke forventninger og interesser hos speiderne eller lederne som skal delta i aktiviteten.

Vi planlegger i forkant av en aktivitet for å bruke tiden og kreftene på den beste måten under selve gjennomføringen. En langsiktig plan for arbeidet gir mer sammenheng i aktivitetene. Da blir det lettere å passe på at enhetens virksomhet gjenspeiler bredden og helheten i speidingen.

Planlegging har flere hensikter. Den skal sikre:

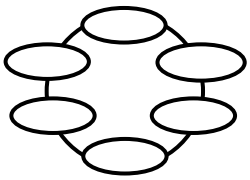
- sammenheng og balanse i arbeidet
- kvalitet i aktivitetene
- nødvendig koordinering mellom egne arrangementer og andres (gruppe, krets, forbund, nærmiljø, skole, skolemusikken osv.)
- at alle de involverte er informert i tide om hva som skal skje
- ledernes trygghet foran møter og arrangementer
- at speiderne får innflytelse på programmet
- at vi har det vi trenger av utstyr og materiell til å gjennomføre aktivitetene

10.1 Planleggingsprosessen

Under planleggingen er det viktig å huske prinsippet «**HVA**, **HVORDAN** og **HVORFOR**», som vi bruker i våre aktiviteter.

I tillegg til dette er selve planleggingsprosessen en del av **HVORDAN**. Det å involvere speidere og ledere i planleggingen er beskrivende for hvordan vi gjør ting i speideren. Noe av det viktigste med planleggingen er selve prosessen med deltakelse fra både ledere og speidere. Ved at alle bidrar aktivt i planleggingen, får hver enkelt oppleve at de har både medbestemmelse og ansvar i enheten. På denne måten kommer det også frem flere gode ideer. Når planleggingen skjer i samarbeid, får dessuten hver enkelt et større eierforhold til programmet, og alle forstår hvorfor de forskjellige aktivitetene er valgt. Medbestemmelse og ansvar er også et element i speidermetoden, og det er derfor en viktig lederoppgave å sørge for at speiderne får være med å bestemme.

Enhver planlegging av nye aktiviteter må være basert på bearbeidelse av tidligere erfaringer (se kapittel 12 om erfaringssirkelen og prosjektarbeid). For lederpatruljen i en speidergruppe eller et kretsstyre kan dette bety å ta seg tid til å dele erfaringer fra året og vurdere hvordan disse kan legge grunnlaget for neste års engasjement. Dette kan gjøres som et ledd i planleggingen av neste termin eller før man kommer i gang med den.



Erfaringssirkelen

Et annet viktig moment å få med seg under planleggingen er eventuelle eksterne føringer og endringer. For en speidergruppe kan dette være kretsens/forbundets terminliste, arbeidsplan eller arbeidsmål for den kommende perioden.

Andre nyttige spørsmål å stille under planleggingen:

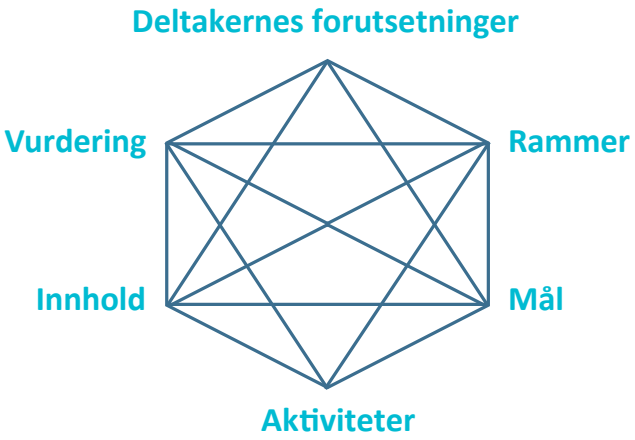
- Har noen viktige forhold endret seg på en måte som gjør at vi må endre hva/hvordan vi tenker rundt denne aktiviteten?

- Når skal vi gjøre det? Når skal vi starte arbeidet, gjøre forberedelser og gjøre etterarbeidet?
- Hvem har hovedansvaret og eventuelt hvem gjør hva?
- Hva kan vi tilføre denne aktiviteten for at den skal bli (enda) mer speiding?
- Hvilken risiko innebærer aktiviteten og hvordan kan vi minimere eller håndtere den? Trenger vi en plan B?

10.2 Didaktisk relasjonsmodell

Gjennomføring av en speideraktivitet påvirkes av mer enn hva man vil oppnå og metodene man bruker. For eksempel spiller hvilke deltakere du har med deg og værforhold en viktig rolle for hvordan opplegget fungerer i praksis. De ulike sidene ved læringssituasjonen påvirker hverandre. Dette må vi ta med oss inn i planleggingen. Vi kan ikke ta en beslutning om en side av opplegget, uten at det får innvirkning på de beslutninger som må tas om andre sider av opplegget.

Relasjonsmodellen er et planleggingsverktøy for best mulig læring gjennom speideraktivitet og kan brukes ved forberedelser, gjennomføring og evaluering. Modellen beskriver seks kategorier som gjenspeiler de ulike sidene ved en læringssituasjon (forutsetninger, rammer, mål, aktiviteter, innhold og vurdering) og relasjonen mellom dem.



Didaktisk relasjonsmodell

Deltakernes forutsetninger
Her menes deltakernes forutsetninger for læring som vi må ta hensyn til, eller kan spille på. Dette er bakgrunnen deltakerne tar med seg inn i situasjonen, som kunnskap, erfaringer, dagsform eller sinnstilstand.

Rammer
Mange forhold kan begrense eller muliggjøre opplegget vi planlegger: lover og regler, sted, vær- og føreforhold, utstyret eller tiden vi har til rådighet samt kompetansen til veilederen/aktivitetslederen.

Mål
Målet forteller hva vi ønsker å oppnå med opplegget, som utvikling av spesielle ferdigheter, kunnskap, holdninger eller evner. Mål kan også være å oppnå noe helt konkret – å lage noe eller tilbakelegge en distanse.

Innhold
Med innholdet i opplegget menes temaet eller emnet vi jobber med.

Aktiviteter
For å lære noe, må vi velge en passende arbeidsmetode. Hvilke sanser skal vi bruke? Skal vi lære alene eller sammen med andre? Hva skal vi gjøre helt konkret?

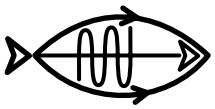
Vurdering
For å vite om deltakeren er i ferd med å nå, eller har nådd, målene, gjør vi en vurdering. Vi kan gi deltakerne små kontrolloppgaver, stille spørsmål eller be dem evaluere seg selv, arbeidet med oppgaven eller veilederen. Målet er å fange opp behovet for å tilpasse opplegget, sånn at deltakerne kan utvikle seg videre.

Endringer i én av kategoriene vil kunne føre til at man må endre på én eller flere av de andre. Planleggingsprosessen er derfor ikke rett fram. Stadig må «planleggerne» ta en fot i bakken for å vurdere om rammer, innhold og arbeidsmåte henger sammen og er forenelige med deltakernes forutsetninger for best mulig læring. Deltakernes forutsetninger kan også vise seg å være annerledes enn først antatt, noe som kan kreve endringer i det planlagte opplegget. I andre tilfeller kan det vise seg at målene ikke er mulig å oppnå, og at de må justeres.

Eksempel
En speidergruppe har planlagt en hyggelig førjulstur hvor målet er å kose seg og være sosiale. Etter planen skulle deltakerne få servert julegrøt ved ankomst, og etter det skulle de synge julesanger og leke sammen. Samme dagen som turen skal være, viser det seg at det ikke blir mulig å få til julegrøten. Man kan løse det ved å justere aktivitetene og rammene, altså erstatte grøten med en annen rett. Hvordan vil dette påvike resten av planen? Må man utsette middagen til senere og begynne med en annen aktivitet? Hvordan sørger man for at deltakerne fortsatt skal få en fin juleopplevelse uten julegrøten? Kan man like gjerne endre temaet for turen fra jul til noe som passer bedre med maten, for eksempel meksikansk fest, og hvordan påvirker det i så fall valg av musikk, leker og andre aktiviteter?

10.3 Planlegging ved hjelp av 3x3

Den samme tilnærmingen som finnes i relasjonsmodellen, kan også illustreres ved hjelp av 3x3-modellen. I utgangspunktet er dette en modell som brukes i forbindelse med risikovurdering. Det spesielle med den er at den utvider risikobegrepet til å også gjelde det menneskelige, og viser hvordan risikovurderingen skal inngå som en naturlig del av hele prosessen - fra starten av planleggingen til aktivitetens avslutning.


Fisken

Hovedprinsippet i 3x3 er at vi skal foreta vurderinger av tre forskjellige aspekter (vær og føre, terreng og mennesker) på tre forskjellige tidspunkter (før, ved start og underveis). I bredere forstand, for eksempel i kurs- og møtesammenheng, kan man tolke «vær og føre» som «variable forhold» og «terreng» som «faste/fysiske forhold/fasiliteter».

	VÆR OG FØRE	TERRENG	MENNESKE
Planlegg før turen	**Ta hensyn til værforhold.** Vurder utstyrslista. Legg gjerne alternative planer som gjør at dere kan gjennomføre selv om forholdene endrer seg.	**Vurder terrenget** ved å se på kartet, snakke med kjentfolk. Hvilke spesielle hensyn må dere ta? Juster ruta hvis nødvendig. Hvor og når kan dere velge å følge en avviksplan?	**Vurder deltakerne:** • antall • motivasjon • ansvarsfordeling • utfordringer ifm helse, alder, erfaringsnivå • evt. konflikter
Vurder ved turens start	Har det oppstått vanskelige/uforutsette værforhold? Er dere forberedt på dem? Må turplanen justeres?	Er terrengforholdene som ventet? Sammenlikn med kartet, bruk gjerne kikkert.	Vurder dagsform, situasjonen og stemningen. Juster ned ambisjonene og omfordel ansvaret hvis nødvendig.
Vurder underveis	Fare på ferde? Er forholdene mer utsatt enn ventet? Følg eventuelt plan B.	Er terrenget mer utfordrende enn forutsett? Følg eventuelt plan B.	Observer deltakerne og stemningen. Vurder hva som kan gjøres for å få opp stemningen. Følg eventuelt plan B.

11 LÆRING

Det finnes ulike definisjoner av hva læring er. Ifølge Store norske leksikon finnes det tre overordnede tradisjoner i synet på læring:

> Fra et behavioristisk perspektiv er læring endring i adferd, fra et kognitivt perspektiv er læring endring i langtidshukommelsen og fra et sosiokulturelt perspektiv er læring resultatet av sosial interaksjon. Alle disse endringene kan [...] foregå samtidig [...].

Disse tre perspektivene på læring utfyller hverandre for å gi oss en mer helhetlig forståelse av hva læring er og hvordan den foregår.

> «Læring er en relativt varig (eller potensiell) endring i atferd som følge av erfaring.»
>
> Fra «Læringspsykologi» av Svartdal og Flaten

Læring er altså et resultat av samspillet med miljøet. Endring av atferd vil avhenge av hvilke erfaringer som gjøres i samspillet mellom det enkelte menneske og miljøet. Med atferd menes aktiviteter og utsagn som vi kan observere eller registrere. Selv om vi glemmer, kan atferdsendringen være varig.

Ut fra dette er det klart at læring er mye mer enn det som skjer i en undervisningssituasjon. Læringen behøver ikke foregå gjennom en aktiv prosess der den som lærer fra seg «fyller på» hos den som deltar i læringen. Læringen foregår i alle situasjoner, og finner sted hele livet igjennom. Både speiderne og lederne er stadig i en læringsprosess.

Annet som kjennetegner læring:

- Læring kan være både økning i kunnskap, og utvikling av evner, ferdigheter og holdninger.
- Læringen kan være bevisst og ubevisst.
- Kunnskap lagres og kan tas frem igjen ved behov.
- Læringen motiveres av at det vi lærer oppleves som nyttig. Vi tilegner oss fakta, fremgangsmåter o.l. som vi kan ta vare på og bruke i praksis.
- Læring er en tolkningsprosess for å forstå virkeligheten. Det vi lærer, skal hjelpe oss til å tolke virkeligheten rundt oss og å se tilværelsen på stadig nye måter. Læringen gjør at vi forandres som personer.

Tilrettelegging for 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 kunnskaps-hus, 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 delfor 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?

11.1 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.

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 sanseinntrykk 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 på grunn av 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.

Ta utgangspunkt i speidernes behov og interesser

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.

Det står mer om motivasjon og behov i kapittel 9.1.

11.2 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 opplæringssituasjoner. 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.

Glede
Stemning, glede og humør. «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 speidingens verdigrunnlag. Gjennom hensiktsmessig bruk av seremonier og symboler har vi også mulighet til å forsterke et positivt miljø.

11.3 Konstruktiv tilbakemelding

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

Trekk fram det positive

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 erfaringssirkelen i kapittel 12.1.

12 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.

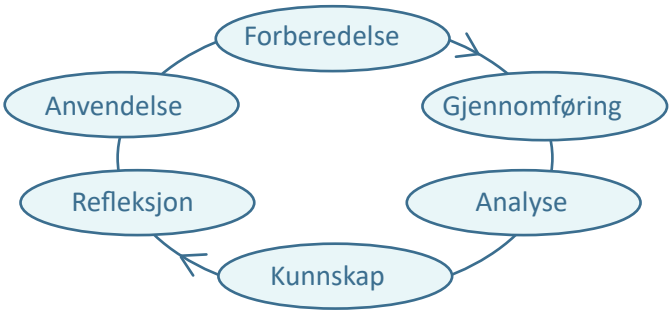
Som nevnt tidligere, kan læringen handle om utvikling av både kunnskap, ferdigheter og holdninger. Erfaringslæring vil være best egnet for at vi skal endre atferd med tanke på ferdigheter og holdninger. Når det gjelder kunnskap (fakta osv.), vil kunnskapslæring gi det beste utbyttet.

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.

Våre erfaringer dekker både tanker og følelser knyttet til situasjonen.
Vi møter en utfordring, en mulighet eller en situasjon. Gjennom å reagere på den får vi en erfaring. Denne erfaringen bringer vi med oss til den neste situasjonen.

Læring er når vi reflekterer over og bevisstgjør det vi har opplevd gjennom situasjonen.

12.1 Erfaringssirkelen



Erlaringssirkelen 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 erfaringssirkelen kan vi lære mye av det daglige speiderarbeidet.

Forberedelse

Med utgangspunkt i målene vi har satt oss og oppgavebeskrivelsen planlegger den enkelte eller patruljen hvordan oppgaven skal løses. Når vi senere kommer til Analyse, ser vi tilbake på hva vi gjorde under Forberedelse.

Gjennomføring

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

Du kan lese mer om hva som er lurt å tenke på i forberedelsesfasen og under gjennomføringen i neste kapittel - Prosjektmetoden.

Analyse

Hensikten med analysen er å trekke lærdom av det som skjer/har skjedd. Analyse handler om å bryte ned erfaringen i deler og undersøke den på en systematisk måte. Målet er å forstå årsaker, sammenhenger og mekanismer i det som skjedde. Det kan ofte være hensiktsmessig å foreta en analyse av både forberedelsene og gjennomføringen: Hvordan var sammenhengen mellom forberedelse og gjennomføring? Analysen danner grunnlag for hva vi skal gjøre videre.

Innhold i Analyse:

- Hva gikk bra? Hva gikk dårlig?
- Hvilke faktorer påvirket resultatet?
- Hva gjorde jeg konkret, og hvilken effekt hadde det?
- Var det avvik mellom plan og praksis?
- Objektiv gjennomgang av data, observasjoner, tilbakemeldinger osv.

Selve analysen 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 trene på 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.

Som ledere/veiledere 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».

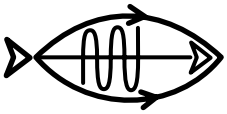
Lederens oppgave vil være å fokusere på
- Hva det er som skjer
- Hvordan det skjer
- Hvorfor det skjer



Fuglen

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.



Fisken

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/veilederen 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?

Hvis vi som ledere skal kunne finne riktige situasjoner og være gode veiledere, er vi avhengig av å kunne distansere oss fra patruljen. Dette er særlig viktig dersom konfliktsituasjoner oppstår. Les mer om lederstil og ledelsesoppgaver i kapittel 9 og 15.

Analysens tre faser

Analysen består av tre faser: individuell beskrivelse, deling (utveksling) og patruljediskusjon.

Individuell beskrivelse

Først setter hver enkelt ord på sine opplevelser og reaksjoner på det som hendte. Dette gjør vi for at alle skal få tenke gjennom hva de mener; alles opplevelser er like viktige. Her kan vi bruke notatboka som et hjelpemiddel. Bruk tid på dette, så alle får skrevet ferdig.

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

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. Dette kan gjøres gjennom at alle skriver ned i notatboka tre positive opplevelser (+++) og en utfordring (forbedringsmulighet) (Δ) knyttet til prosessen og innsatsen.

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.
Det står mer om positive tilbakemeldinger i kapittel 11.3, 12.1 og 17.4.

Det er viktig å forsøke å beskrive situasjoner så konkret og konstruktivt som mulig. Et generelt utsagn som at «du er autoritær» er vanskelig å bruke som utgangspunkt for en endring. Det karakteriserer personen og forteller ikke hva vedkommende kan forandre på. Bruk heller verb som peker mot handling, og kom gjerne med 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 blant annet fordi han bør skrive ned tilbakemeldingene. Det er viktig å ta med dem til senere bruk. Lederen/veilederen bør også skrive, både for diskusjonenes skyld, og for å følge opp senere. Ellers er lederens/veilederens viktigste oppgave her er å fasilitere prosessen og passe på at tilbakemeldingsrunden ikke blir til en diskusjon. Det er viktig å vente med meningsutvekslingen 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 11.2. Lederen/veilederen bør også fokusere på hva som bidrar til god kommunikasjon, se kapittel 9.2.

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 patruljen sammen med lederen/veilederen finner ut hva den mangler av kunnskaper og ferdigheter for å løse oppgaven. Dette kommer naturlig fram under analysen. Det kan være nødvendig å gjennomføre opplæring 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 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. For sikkerhetsskyld kan det være lurt å skrive ned tankene sine bakerst i boka.

Eksempel:

Hva har skjedd 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 der lærdommen og erfaringene 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 hvor deltakerne arbeider med et prosjekt eller konkrete oppgaver og til slutt skriver en rapport.

12.2 Prosjektmetoden

Erfaringssirkelen hadde få alternativer som plan- og gjennomføringsverktøy da den ble formulert. Nå finner vi prosjektmetoden og prosjektmalen som praktiske verktøy som reflekterer en del av tankene fra erfaringssirkelen. Men prosjektarbeid som en læringsmetode, er ikke noe nytt. Interessant nok er det John Dewey og hans «learning by doing» vi kan takke for prosjektmetoden. Deweys elev, pedagogen William Heard Kilpatrick, «lanserte» i 1918 prosjektmetoden basert på Deweys arbeid. Han kalte prosjektmetoden for «en helhjertet, målrettet aktivitet som foregår i et sosialt miljø».

Elever tilegner seg ny kunnskap samtidig som de tar i bruk kunnskapene de har til å løse reelle problemer og oppnå resultater som betyr noe.

Fra *Prosjektbasert læring* av Thomas Markham

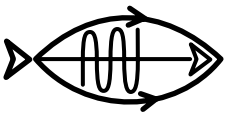
Prosjektmetoden i Norges speiderforbund er basert på WOSM sitt dokument «Let's do a Scout Project». Kort forklart handler den om at læring skjer ved at speiderne jobber med reelle prosjekter sammen med andre speidere. Et prosjekt er en midlertidig og unik oppgave, ofte planlagt for å nå et spesifikt mål innenfor en bestemt tidsramme. Prosjekter kan variere fra enkle oppgaver til større, komplekse initiativer. Viktige kjennetegn er et klart start- og sluttidspunkt, et definert mål og krav til planlegging og styring.

Speiderstyret vedtok i 1997 at alle oppgaver i det sentrale NSF løses i prosjekt - som en konkret resultatorientert oppgave.

Prosjektmetoden kan og bør brukes på alle oppgaver/aktiviteter av viss størrelse eller kompleksitet, som turer, forbunds-, krets-, korps- og gruppearrangementer, kurs og samarbeidsoppgaver i speidergruppa, for eksempel speidergruppa sin halvårsplan.

Hvorfor bruker vi prosjekter?

Hvorfor skal det legges så mye arbeid i planleggingen, når det er «bare å gjennomføre det»? Prosjektmetoden handler om mer enn hvordan man organiserer arbeid med prosjekter. Ett av hovedmålene med å bruke prosjektmetoden er å inkludere alle i prosjektarbeidet, slik at de kan oppleve mestring. Prosjektdeltakere tilegner seg eller videreutvikler en hel rekke ferdigheter og kunnskaper, og opplever mestring og fellesskap. Dette gjør prosjektarbeid til en perfekt måte å ta i bruk flere av elementene i speidermetoden på, for eksempel medbestemmelse og ansvar, progresjon og patruljesystemet og learning by doing.



Fisken

Helheten i speiderarbeidet kan symboliseres med «fisken». Fisken er en metafor som beskriver en utvikling av faglig og sosial aktivitet på veien til målet. Den gir uttrykk for en av de viktigste oppgavene vi har som speiderledere. Vi skal tilby våre medlemmer aktiviteter som de lærer av samtidig som hver enkelt lærer å fungere sammen med andre. Derfor sier vi at et prosjekt i speidersammenheng skal tjene to hensikter. Den ene hensikten er mer håndfast og handler om det konkrete resultatet prosjektet skal føre til, for eksempel noe man ønsker å gjennomføre. Den andre hensikten er å utvikle dem som engasjerer seg i prosjektet. Av og til kan dette gå utover fremdriften i prosjektet, noe det er viktig at prosjektdeltakerne forstår.

Gjennom bruk av prosjektmetoden oppnår vi:

- Utvikling av livsmestring: Arena for øvelse i planlegging, samarbeid, sosiale relasjoner, kommunikasjon, ledelse, håndtering av utfordringer og refleksjon.
- Reell innflytelse: Eierskap til egen aktivitet lærer speidere å ta initiativ, ta valg og lære av prosessene.
- Fleksibilitet og variasjon: Oppgavene tilpasses forskjellige aldersgrupper og kunnskapsnivåer og alles interesser og forutsetninger.
- Motivasjon og engasjement: Medbestemmelse gir økt motivasjon, kreativitet og gjennomføringskraft.
- Inkludering: Alle må kunne inkluderes i et prosjektarbeid. Noen speidere vil kunne trenge mer tilrettelagte oppgaver for å kunne delta.

Organisering av prosjekter

Hovedbidragsyterne i et prosjekt utgjør en prosjektgruppe, eller en prosjektpatrulje i speidersammenheng. Det bør ikke være for mange i en prosjektgruppe, akkurat som i en vanlig patrulje, for da blir det enklere å bli enige om felles mål og å samarbeide. Prosjektpatruljen ledes av en prosjektleder (peff i prosjektpatruljen). Prosjektleders oppgave er å sørge for fremdriften i prosjektet, og å ha den overordnede styringen, inkludert oppfølging av prosjektmedlemmene og gruppeprosessene som skjer underveis.

Alle i prosjektpatruljen skal delta i prosjektarbeidet, og skal få mulighet til å bidra på hver sin måte. Et typisk prosjekt tilbyr mange forskjellige utfordringer som må løses underveis. Dette gjør det mulig å gi prosjektdeltakerne utfordringer som er tilpasset deres interesser, styrker og behov.

Den øvrige staben i et prosjekt kan bestå av midlertidige bidragsytere eller personer som har ansvar for bare en liten del av prosjektet. Det er viktig at disse også får et eierskap til prosjektets idé og mål, slik at de kan bidra på sin måte. Har man behov for mange bidragsytere, kan det være lurt at disse organiseres i egne prosjektpatruljer som er underlagt prosjektgruppa.

Når speiderne er yngre er det naturlig at lederne har en mer aktiv rolle i ledelsen og den praktiske gjennomføringen av prosjekter. Det er likevel viktig at speiderne får mulighet til å delta ut fra egne forutsetninger. En tommelfingerregel når man skal bestemme hvilket nivå man skal legge seg på, er at det blir utfordrende for speidere, men ikke umulig, slik at de opplever mestring og har gode muligheter for læring.

Det kan være stor forskjell på å gjennomføre et prosjekt med en etablert prosjekt-patrulje, som en speiderpatrulje eller et gruppestyre, og en midlertidig prosjekt-patrulje, for eksempel en leirkomite. Det er viktig å ta høyde for at det tar ekstra tid å få etablert prosjektgruppa når gruppemedlemmene ikke kjenner hverandre fra før eller ikke har samarbeidet før.

Gangen i et prosjekt

Prosjektarbeid innebærer å sette klare mål som man skal nå, finne ut hva som skal til for å nå målet, og så gjøre det. Det finnes forskjellige oppskrifter på prosjektarbeid, og beskrivelser av stegene i et prosjekt kan variere.

I speiderarbeidet deler vi prosjekter inn i fem faser:

- Velge og definere oppgave og sette mål
- Planlegging - finne ut hva som skal til
- Forberedelser
- Gjennomføring
- Avslutning og evaluering

Alle fasene i et prosjekt er like viktige.

Prosjektmål

Målene i et gitt prosjekt kan deles inn i to kategorier, og det skal være en god utvikling i begge disse kategoriene når man jobber med et prosjekt:

- Personlig utvikling (lære å samarbeide, sette mål, planlegge, holde oversikt, ta ansvar osv)
- Arbeid mot prosjektets hovedmål/intensjon/resultat

Det er viktig å tenke godt gjennom målformuleringene i begynnelsen av et prosjekt.

«Ikke alt som kan telles, teller, og ikke alt som teller, kan telles.»
William Bruce Cameron

Gode målformuleringer er en forutsetning for å kunne vurdere måloppnåelsen. Er man for vag i formuleringene, blir det vanskelig å måle suksessen; er man for konkret, blir det ikke rom for nødvendige justeringer underveis. I tillegg må målene oppleves som relevante og oppnåelige innen den gitte fristen. Det er viktig, både for motivasjonen hos den enkelte og for selve oppgaven, at målene bestemmes av hele prosjekt-patruljen i fellesskap. Les mer om mål i kapittel 8.1 og 16.

Prosjektmalen

Prosjektmalen er et nyttig verktøy for dem som ønsker å bruke prosjektmetoden i speiderarbeidet. Prosjektmalen viser gangen i et vanlig prosjekt og kan brukes både som utgangspunkt for diskusjoner i prosjektgruppa og som en overordnet sjekkliste. Prosjektmalen erstatter ikke andre nyttige dokumenter som fremdriftsplan og budsjett. Innholdet i erfaringssirkelens 6 elementer stemmer godt overens med prosjekt-

malens punkter og kan gi ytterligere rom for refleksjon og læringsmuligheter.

Se tabellen «Prosjektfaser, prosjektmal og relevante metoder og ledelsesmodeller» i vedlegg 2.

Veiledning og oppfølging

Som ledere/veiledere er vi gjerne ikke alltid selv involvert i prosjektene, selv om vi kan ta på oss enkelte oppgaver som prosjektpatruljen ikke klarer selv. Vårt viktigste ansvar er å følge opp medlemmene i prosjektpatruljen og gi dem den støtten de trenger for å kunne oppleve mestring, samt å holde øye med fremdriften og bidra til at prosjektet får et positivt utfall.

Vi bør unngå å styre gangen i prosjektet eller utførelsen av oppgavene, men vi skal heller ikke trekke oss helt ut og se hva som skjer. Vi må gi direkte veiledning og oppfølging til prosjektpatruljen og bidra til at deres behov blir dekket (som behov for opplæring, moralsk støtte, avbrekk/hvile, støtte i vanskelige situasjoner eller konflikter). Veilederen/lederen må i tillegg støtte prosjektpatruljen indirekte gjennom å legge til rette for gode rammer og forutsetninger for deres arbeid med prosjektet.
For eksempel:

- Bidra til en tydelig rollefordeling og rolleforståelse: hvem gjør hva og hva dette innebærer.
- Sette av nok tid (f. eks. antall speidermøter) til hele prosessen, inkludert eventuelle hindringer, som behov for å lære noe nytt først eller trene på løsninger underveis.
- Gi god informasjon til foreldre om hva prosjektet innebærer, og hva speiderne får ut av det.



Som i enhver annen speideraktivitet må vi ha tre kontrollspørsmål i bakhodet når vi følger opp eller leder et prosjekt:

- **HVA:** Hvilke oppgaver skal løses i denne fasen? Hva innebærer oppgaven(e)?
- **HVORDAN:** Hvilke erfaringer og kunnskaper trenger prosjektpatruljen for å løse disse oppgavene? Hvilke elementer i speidermetoden blir tatt i bruk og hvordan?
- **HVORFOR:** Hvordan skal dette påvirke dem som gjennomfører oppgavene?

Det kan være lurt å stille disse spørsmålene for hele prosjektet eller for hver av prosjektfasene. På denne måten kan vi lage gode rammer for arbeidet i prosjektpatruljen. Les mer om dette i kapittel 12.2.

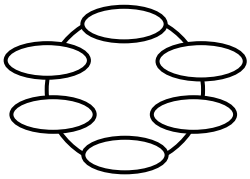
Evaluering og måling av suksessen i et prosjekt

En annen viktig del av veilederrollen er å hjelpe prosjektpatruljen til å vurdere fremdriften opp mot målene som ble satt i utgangspunktet. Hvordan ligger vi an til å nå disse? Er forutsetningene forandret? Er det noen grep vi må ta nå for å likevel nå målene? Har det oppstått noe som gjør at målene må endres?

Når man skal vurdere måloppnåelsen underveis og i etterkant av et prosjekt, bør man stille spørsmål som reflekterer både personlige mål og felles mål for prosjektet.

Ikke alle prosjekter går etter planen, og noen kan oppleve motgang eller frustrasjon. Men både de positive og de negative erfaringene i et prosjekt gir gode muligheter for læring. Veilederen/prosjektlederen har en viktig rolle i å hjelpe prosjektgruppen til å reflektere og justere både underveis og etter at prosjektet er gjennomført. På den måten bidrar prosjektmetoden til at vi bruker erfaringssirkelen i praksis (les mer om erfaringssirkelen i kapittel 12.1).

Det finnes mange ulike måter å evaluere på, men hovedpoenget er å finne ut av hva som gikk bra, altså hva tar vi med oss videre til neste gang, hva som kunne vært litt bedre med små justeringer, og hva som ikke fungerte, altså hva vil vi gjøre annerledes neste gang. En god måte å samle erfaringene på er ved å skrive en rapport som vi kan ta i bruk ved neste anledning eller som en samling av våre erfaringer som neste prosjektgruppe kan ha nytte av. Rapporten kan gjerne reflektere de forskjellige stegene i prosjektet. På denne måten legger vi til rette for utvikling og kontinuerlig forbedring, slik at vi hele tiden kan levere på et litt høyere nivå. Ved å ta med seg disse læringspunktene inn i neste prosjekt har vi vært i gjennom hele erfaringssirkelen.



Erfaringssirkelen

13 MODELLÆRING

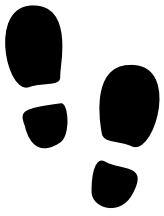
Når vi snakker om læring, innebærer det som regel tanken om at individet lærer på egen hånd. Det er riktig nok, men vi vet at svært mye av det vi lærer, lærer vi gjennom å observere andre.

«Med modellæring 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 (modellæring)



Fotsporet

Det er flere faktorer som er viktige for at modellæring 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.

Speiderledere er forbilder

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.

14 LÆRING GJENNOM LEK

Hvis det ikke er moro, er det ikke speiding

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.

14.1 Lek for voksne

Leken konkretiserer det abstrakte

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 speidingens verdigrunnlag, 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.

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!

15 SITUASJONSORIENTERT LEDELSE

Ulike situasjoner krever ulike lederstiler

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.

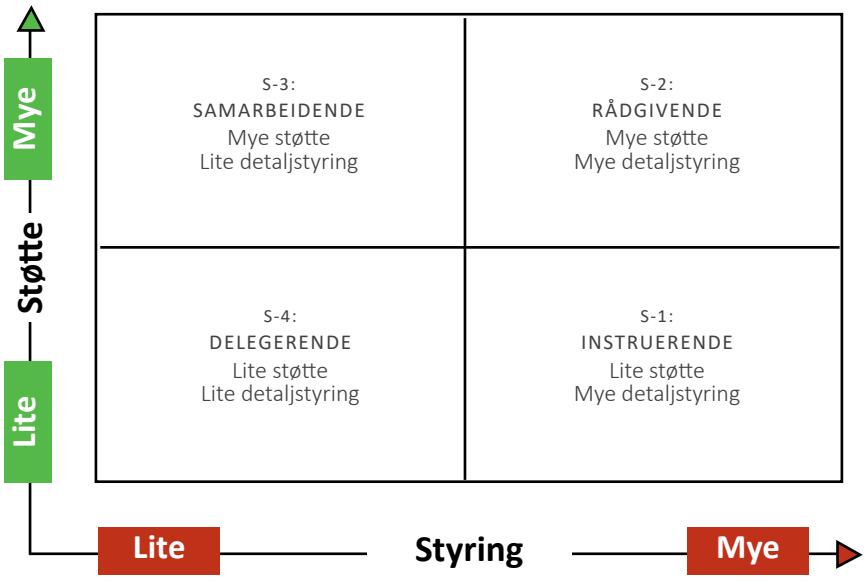
15.1 Styring og støtte

Styring sier noe om hvordan lederen tar initiativ eller dirigerer dem han/hun 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 og hvordan lederen lytter til, har tillit til og oppmuntrer dem han/hun 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.

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, passer på at oppgaven blir utført og 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. Lederen forklarer også beslutningene, overveier forslag, gir støtte når det er behov for det, og rådfører seg med deltakerne når mål skal formuleres. Mye støtte og mye detaljstyring.



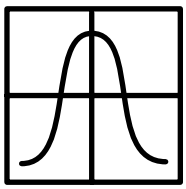
Stil 3 – Samarbeidende
Lederen og deltakerne samarbeider om beslutninger og mål. Samtidig deler lederen ansvaret med deltakerne og letter og støtter dem i arbeidet med å løse oppgaven. Mye støtte og lite detaljstyring.

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.

15.2 Modenhet

Nøkkelen ligger i å finne ut beredskapsnivået (modenhetsnivået) hos den enkelte person eller gruppe som vi leder – hvor beredt de er til å utføre en bestemt oppgave. Det er en kombinasjon av evner, dvs. kunnskaper og ferdigheter, og villighet, som er selvtillit eller sikkerhet.



Slangen

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

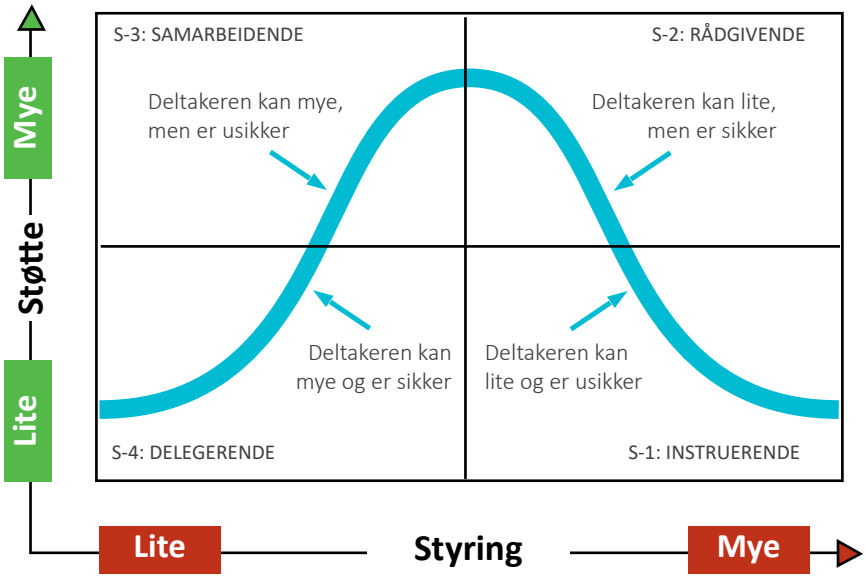
For oversiktens skyld deler vi deltakerens erfaringer inn i fire nivåer:

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.



Modell Slangen (situasjonsorientert ledelse)

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?

16 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.

Målstyring er en grunnleggende del av prinsipper for ledelse.

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 forbundets langtidsplan. I speidersammenheng vil de aller fleste mål være kortsiktige, men med tanke på kon-

tinuerlig 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.

16.1 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.

Her er noen hjelpespørsmål:

- 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 verdisyn. 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

16.2 Krav til gode mål

Vi stiller følgende krav til mål (ROTUR-huskeregelen):

- **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 målbare**
  Målene må være så klart formulert at det er mulig å måle resultatet.
- **Tidsbestemte**
  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.
- **Realistiske**
  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.

R

O

T

U

R

16.3 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.

Gi reell mulighet til å påvirke egne mål

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 å være det beste en leder kan bruke for at gruppa skal nå målet.

Vi må bruke målene som veivisere 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.

Bruk målene som veiviser underveis i gjennomføringen

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 (les mer om evaluering i kap. 12 Erfaringslæring). 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?

16.4 Kvalitet i speiderarbeidet

God kvalitet er når opplevelsen av gjennomføringen er bedre enn forventningen.

Kvalitet i speiderarbeidet handler om i hvilken grad våre aktiviteter, ledelse, holdninger og resultater svarer til målene, verdiene og forventningene som er satt for speiderarbeidet. Mer konkret handler det om hvordan speiderne trives, lærer og utvikler seg, og hvordan organisasjonen fungerer på ulike nivåer.

Det er summen av disse forskjellige faktorene som utgjør kvalitet i speiderarbeidet:

- Hvordan speidere, foreldre og ledere opplever aktivitetene.
- Hva slags ferdigheter, holdninger og verdier speiderne tilegner seg.
- Hvor godt aktivitetene er planlagt, tilrettelagt og gjennomført.
- Hvorvidt tilstrekkelige og relevante ressurser, rammer, lederkompetanse og utstyr ligger til grunn for speiderarbeidet.

Ansvar for kvaliteten i speiderarbeidet er fordelt mellom de forskjellige nivåene i organisasjonen: den enkelte leder (og patruljefører), speidergruppa, kretsen/korpset og forbundet. Et godt eksempel er ansvarsfordelingen i forbindelse med ledertreningen, der alle organisasjonsnivåene har sin viktige rolle. Alle - fra speiderlederen selv til forbundsnivået - må bidra aktivt for at ledertreningen skal fungere optimalt.

Måling av kvalitet

Det er viktig at alle nivåene er bevisste på hvordan nettopp de bidrar til kvalitet i speiderarbeidet, og at de har rutiner for måling av kvaliteten og setter inn nødvendige tiltak for å forbedre den. I praksis snakker vi om at alle organisasjonsledd må jevnlig evaluere seg selv, sine aktiviteter og arbeidsmåter.

Et naturlig sted å begynne er å vurdere dagens situasjon opp mot målene som er satt for arbeidet (gjennom forbundets, kretsens, korpsets eller gruppas mål), eller mot konkrete kvalitetskriterier, også kalt kvalitetsindikatorer. Slike kvalitetskriterier bør dekke hele bredden av faktorene som utgjør kvalitet, som trivsel, læring/utvikling og organisering.

Her er eksempler på kvalitetskriterier/kvalitetsindikatorer i en speidergruppe. Kriteriene henger sammen på kryss og tvers, og noen av dem kan høre under flere kategorier:

Trivsel

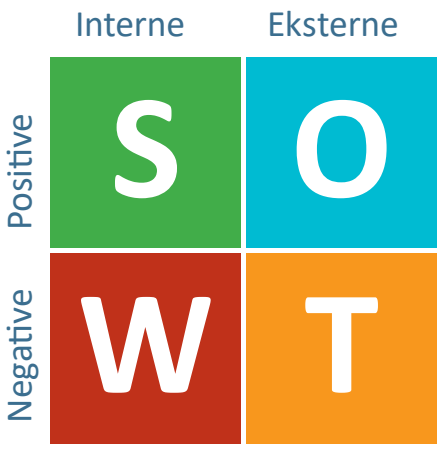
- Speiderne trives i gruppen.
- Tilgangen på nye ledere er god.
- Gruppen har positiv medlemsutvikling.
- Gruppen har engasjerte ledere.
- Det er godt ledermiljø i gruppen.
- Nye speidere og ledere blir tatt vare på.
- Patruljene i troppen fungerer godt.
- Gruppen har et aktivt roverlag.

Læring/utvikling

- Troppen har en aktiv førerpatrulje.
- Lederne deltar på kurs i krets/korps og forbund, troppsspeiderne tar peffkurs.
- Speidere i alle enhetene er på tur minst to ganger i halvåret.
- Speiderne tar merker.
- Patruljene i troppen planlegger og gjennomfører egne patruljemøter.
- Alle opplever mestring og utvikling

Organisering

- Patruljene i troppen drar på tur alene.
- Gruppen har en aktiv foreldreforening.
- Gruppen er synlig i lokalmiljøet.
- Det er en tydelig ansvars- og oppgavefordeling i gruppen.
- Gruppen har en trygg økonomi og en god økonomistyring.
- Gruppens/enhetenes arbeid er godt planlagt.
- Gruppen har fungerende demokratiske arenaer for speidere, rovere og ledere.



SWOT-analyse

SWOT-analyse

Det finnes mange gode verktøy for måling av suksess eller kvalitet i noe, for eksempel SWOT-analyse. Denne metoden er et godt utgangspunkt for å kunne kartlegge dagens situasjon og vurdere hva som må gjøres fremover.

SWOT står for følgende vurderinger:

- Strengths – sterke sider
- Weaknesses – svakheter
- Opportunities – muligheter
- Threats – trusler



Fuglen

Når man gjennomfører en SWOT-analyse, er det viktig først å ha dannet seg en idé om hva man ønsker å få ut av analysen. For en speidergruppe kan det være naturlig å ta utgangspunkt i de forskjelligene faktorene som bidrar til kvlitet i speiderarbeidet, eller i de fastsatte målene for speiderarbeidet.

Tips:

- Under muligheter og trusler bør man ta med ting som påvirker oss (i dette tilfellet – gruppa) utenifra. Mens styrker og svakheter handler om interne forhold.
- Mulighetene bør kunne svare og spille videre på noe av det som er nevnt under svakheter og styrker.
- Unngå å forveksle styrker og muligheter.

Eksempel: Vurderinger av kvaliteten i en speidergruppe

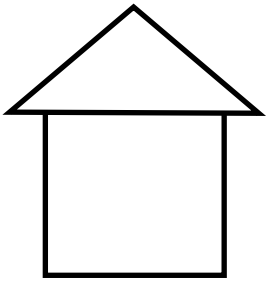
- Strengths – sterke sider: et godt ledermiljø, fornøyde speidere, er synlige i lokal-samfunnet
- Weaknesses – svakheter: for få ledere, har ikke speidere på hvert alderstrinn = ingen går over i troppen/roverlaget neste år / om to år
- Opportunities – muligheter: tilfytningen til kommunen / speidergruppas synlighet i loalmiljøet gir et godt grunnlag for å verve flere ledere og speidere
- Threats – trusler: miste dem vi har fordi miljøet blir for lite eller fordi nøkkel-personene (venner/peffer/asser/ledere) slutter; speideren blir oppfattet som ikke relevant eller noe sært, så det blir vanskeligere å verve nye medlemmer

Fra analyse til tiltak

En naturlig oppfølging av SWOT-analysen er å snakke om hva vi kan gjøre for å ta tak i det som er blitt avdekket. Vi kan gripe tak i de svake sidene og gjennomføre forbedring-sprosesser for å utjevne svakhetene. Eller vi kan ta utgangspunkt i de sterke sidene og videreutvikle disse. Det kan hjelpe å stille følgende spørsmål:

- Hvordan kan vi bruke/bevare våre sterke sider?
- Hvordan kan vi forbedre svakhetene våre?
- Hvordan kan vi utnytte mulighetene?
- Hvordan kan vi best møte de ulike utfordringene/«truslene»?

Det motiverende rommet



Det motiverende rommet er en modell som hjelper dere med å beskrive hvordan dere kan skape et motiverende og samarbeidsfremmende miljø i speidergruppa. Modellen er løst basert på den anerkjente modellen for organisasjonsutvikling, Appreciative inquiry. Hovedtanken er at ved å fokusere på det som allerede er bra og utforske det som kan bli bedre på en positiv måte, vil du oppnå både større engasjement og motivasjon hos de involverte, og du vil få til en endring i ønsket retning.

Det positive fundament eller rommets gulv er den positive holdningen. Vi skaper virkeligheten ut fra måten vi snakker til og om hverandre på. Språket vi bruker påvirker sterkt vår felles tenkning.

Bærevegger: Fra det positive fundamentet bygger vi bærevegger:

- **Anerkjennende tilnærming** handler om den måten vi møter mennesker på. Ved å tro at andre mennesker legger gode intensjoner til grunn for sine handlinger, og ved å møte dem åpent og med tillit, skaper vi grobunn for et godt samarbeid.
- **Styrkefokus** handler om at vi fokuserer på hverandres og egne styrker, og fremmer det beste i oss selv og andre. Fokus på det som vi er sterke i, fører til at vi også automatisk blir bedre i det vi har vansker med. Mestring skaper glede og energi!
- **Kreative prosesser** er prosesser, møter og opplevelser hvor det skapes noe. Kreative ideer fører til enten handling eller flere ideer, som i sin tur skaper handling. Slike prosesser er spesielt viktige i frivillig arbeid, hvor vi har et behov for å se at arbeidet vårt gjør en forskjell. Nytenking er viktig, så her må vi ta på ja-hatten.

«Imagination is more important than knowledge.»

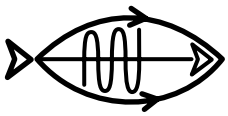
Albert Einstein

Fortellende fellesskap er taket på rommet vårt. I speideren forteller vi historier om nattmanøvere, løp, leirer, patruljekonkurranser; om hvor vi kommer fra, og om bevegelsen vi er en del av. Positivitet og kreativitet, fokus på muligheter og mestring, hjelper oss å skape gode historier. Når historiene først er skapt, preger de måten vi tenker og handler på.

Ledertrenere som veiledere for grupper

Når vi snakker om måling av kvalitet og utarbeidelse av forbedringstiltak, er det naturlig at organisasjonsnivået over har ansvar for å følge opp nivået eller nivåene under. Gruppeleder følger opp enhetsledere; kretsen følger opp gruppene osv. Siden speidingen skjer hovedsakelig i speidergruppene, bør alle nivåene i organisasjonen vår være opptatt av å støtte og veilede nettopp gruppene.

Ledertrenere har både organisajonskunnskap og veiledningskompetanse, og kan derfor spille en viktig rolle i arbeidet med å fremme gode prosesser i speidergruppene. Dette er også forankret i Retningslinjer for speiderledelse (se vedlegg 3). En ledertrener som skal veilede en speidergruppe må tilnærme seg denne oppgaven med ydmykhet og åpenhet. Det er også viktig at dette blir gjort i samråd med kretsen/korpset og eventuelt forbundet. Gruppeveiledning bør inngå som et ledd i en bredere rekke med tiltak på forskjellige nivå, som ledertrening, forbedring av aktivitetstilbudet, informasjonstiltak m.m.



Fisken

DEL IV: FRA ORD TIL HANDLING



17 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.

17.1 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.

17.2 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 mange 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.

Regler for idedugnad

Unngå fortløpende vurdering 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 velkomne. 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.



Bestemors lov

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 uventede. 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 perfeksjonspresset. 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.

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



Foto: Mads Ankarstrand

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, utfordringer, momenter som har med temaet å gjøre. Skriv én idé på hver lapp - det bør bli 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.

Tankekart

Tankekart er en teknikk som kan brukes for å få fram sammenhenger, men den passer også fint til å få fram nye ideer. Tankekart kan lages på papir eller ved hjelp av digitale verktøy, og kan gjøres både individuelt og som en samarbeidsøvelse. Man begynner i midten, for eksempel med et ord som danner et utgangspunt for resten av tankene. Så bygger man ut tankekartet videre derfra. Tankekart er spesielt nyttige når målet er ikke bare å komme på så mange ideer som mulig, men også å strukturere et konsept eller en prosess.

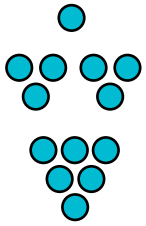
17.3 Formidlingsteknikker

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. Les om aktivitetsorientert ledelse i kap. 9.4.

Innledning, foredrag, forelesning

Det kan virke fristende 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.

Individ-gruppe-plenum



Her må størrelsen på gruppa avgjøre lengden. Under plenumssamtaler er det viktig å variere, ved at alle snakker fritt, leder spør enkelte eller alle etter tur. Å begynne med 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 kan bidra til å engasjere flere i samtalen, da enkelte unngår å snakke i store grupper. Da kan det være fint om gruppene i etterkant gir en kort oppsummering av diskusjonen i plenum.

Skriv det ned

Momenter og stikkord kan samles opp på store ark og henges opp. 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 ikke for mye på hver side.

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 det skal være ferdig og 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, presentasjon eller annen behandling av produktet.

Skriftlig/digital materiale

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.

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 det limes inn i notatboka og dermed samles på ett 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.

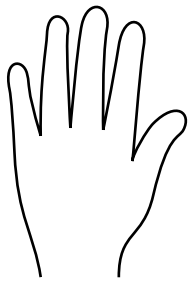
Rollespill

Et rollespill er en øvesle der deltakere spiller en rolle i en tenkt situasjon. Enkle rollespill eller korte sketsjer der enten veilederne eller deltakerne har roller, mens de andre er tilskuere, kan illustrere et problem og vekke interesse for noe som senere behandles på en 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 patruljen der veileder prøver å trekke tråder fra rollespillet til temaet. En annen mulighet er å la tilskuerne bryte inn underveis med egne forslag til handling/utvikling. Dette er nyttig når man for eksempel øver på konfliktløsning.

17.4 Evalueringsteknikker

Hvilken evalueringsmåte vi velger kan være avhengig av hva som skal evalueres (omfang og type aktivitet) og deltakernes erfarings- og modenhetsnivå. I kurssammenheng bruker vi ofte tre positive og en utfordring, mens i forbindelse med prosjekter kan vi ta utgangspunkt i spørsmålene fra prosjektmalen. Noen ganger, spesielt med uerfarne deltakere, kan det være fint å sette tankene i gang på en mer kreativ måte.

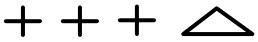


Hånda / 5 fingre

Hver enkelt deltaker skriver ned fem inntrykk, opplevelser, erfaringer osv. Alternativt kan alle tegne et omriss av hånda si og skrive tankene i hver finger. Veileder starter med å lese opp sine notater, og viser samtidig et tegn med en finger på hånda si eller peker på en tilsvarende finger på tegningen (se forklaringen under). Så fortsetter runden til alle har sagt sitt.

Tommel (opp)	Dette var/gikk bra.
Pekefinger (opp)	Noe som krever oppmerksomhet eller kan forbedres.
Langfinger	Noe som var bortkastet eller ikke bra.
Ringfinger	Noe verdifult som kan være smart å beholde eller ta med videre.
Lillefinger (vinker)	Det lille ekstra. Alternativt: Dette fikk for lite oppmerksomhet.

Tre positive og en utfordring



Tre positive og en utfordring

Alle (både deltakere og veiledere) skriver i notatboka si tre positive opplevelser/momenter fra det de har vært med på. I tillegg trekker de frem en utfordring til neste gang formulert som en forbedringsmulighet. Denne evalueringsformen kan brukes på gjennomføringen av aktiviteten eller som en mer personlig tilbakemelding på noens innsats eller ledelse. Utfordringen skal være konstruktiv og fremme læring og utvikling.

Trafikklys



Deltakerne tar et stykke papir og tenker over hvordan dagen/opplevelsen har vært:

- **Rødt lys:** Hva likte du ikke? Hva ville du likt å endre?
- **Gult lys:** Noe du må være forsiktig med? Noe som vekket interessen din i dag?
- **Grønt lys:** Hva likte du i dag? Hva setter du pris på med i dag?

Termometer

Deltakere identifiserer én ting de ikke likte eller noe de ønsker å endre (kaldt) og en ting som var flott og spennende (varmt).

Tre

Tegn et tre med greiner, frukt/blomster og røtter. Deltakere kommer med innspill til ting som trenger mer næring eller ikke var opp til forventningene, og disse skrives på røttene til treet/blomsten. Ting som kan forbedres eller har potensial til å vokse skrives på greinene. Det som blomstret perfekt eller var fantastisk skrives på blomster/frukt.

17.5 Digitale arenaer

Det kan være utfordrende å få til et godt læringsutbytte og god kommunikasjon, uavhengig av om bruker digitale arenaer eller fysiske. Ved begge gjennomføringsformer er forberedelser og god og tidsnok informasjon til deltakere viktig. På digitale arenaer er det flere faktorer som påvirker prosessen, blant annet:

- deltakernes og veiledernes praktiske muligheter, individuelle forutsetninger og erfaring med bruk av digitale verktøy
- verktøyets tilgjengelighet, funksjonalitet og brukervennlighet

Fordeler med digitale kurs og samlinger:

- Det er enkelt å få med deltakere fra hele landet og erfaringsdeling på tvers av kretser.
- Kurs kan spres over tid, og digitale økter kan «spes på» med oppgaver i egen gruppe.
- Deltakere trenger ikke å bruke tid, penger og krefter på reise.

Samtidig er det andre ting som kan bli mer utfordrende på digitale arenaer:

- Det er mange vekrtøy å velge mellom, og tilgjengeligheten og funksjonene varierer.
- Teknologi kan skape ekstra «støy på linja» når man forsøker å formidle et budskap digitalt, spesielt hvis kommunikasjonen bare foregår skriftlig eller partene ikke kan se hverandre.
- «Skjermutholdenhet» og digitale ferdigheter varierer veldig fra person til person.

Dette betyr at det kan være nødvendig å velge andre aktiviteter og metoder enn ved fysisk samspill for å få til det samme utbyttet (se kapittel 10.2 Didaktisk relasjonsmodell). For å hjelpe oss med dette finnes det også digitale verktøy tilpasset alle mulige behov og preferanser. Mange av dem gjør det mulig å ivareta gode arbeidsprosesser på en god måte.

Digitale tankekart og tavler kan for eksempel brukes til å få fram og strukturere tanker eller strømlinjeforme prosessen fra idé til ferdig produkt. Deling av filer og felles chatter er gode tiltak for samarbeid og inkludering av deltakere. Bruk av opplæringsfilmer, e-kurs og Kahoot e.l. kan gi engasjement og variasjon. Verktøy for videomøte gjør det mulig å gjennomføre digitale møter på tilnærmet samme måte som fysiske, for eksempel å dele et møte inn i flere mindre samtaler, å gjennomføre avstemninger og å gi reaksjoner på det andre møtedeltakere sier. Se flere tips til hvordan de digitale utfordringene kan gjøres om til muligheter i vedlegget «Tips til bruk av digitale verktøy».

18 EKSEMPLER FRA PLANLEGGING

18.1 Kretskonkurransen

Prosjektidé

Kretskonkurransen gjennomføres hvert år og ideen er å samle årets patruljer til fredelig kappestrid om kretsens vandrepokal. Vandrepokalen deles ut til 4. plassen sammenlagt i konkurransen. Oppgavetekstene omfatter alle 5 programområder og er formulert slik at de motiverer kretsens speidergrupper til å lage en årsplan. En gjennomføring etter prosjektmetoden gir speidergruppene i kretsen hjelp til å planlegge en systematisk utvikling og som stiller krav til kvalitet i forberedelsene. Oppgavene bedømmes etter prosjektstabens kriterier og hvordan oppgavene gjennomføres.

Motivasjon

Kretsstyret ønsker å motivere kretsens speidergrupper til god kvalitet i speiderarbeidet ved hjelp av kretskonkurransen. Markedsføringen vil skje på kretstinget eller en ledersamling, slik at speidergruppene lager sine egne arbeidsplaner til forberedelser. Speidergruppenes lederpatruljer, sammen med sine førerpatruljer, henter motivasjon hos kretsens ledertrenere som bidrar med nyttige forberedelser.



Foto: Ghadi Al Hajj

Målgruppe

Kretskonkurransen har tre målgrupper. Den ene er prosjektpatruljen, den andre er prosjektstaben, den tredje er kretsens patruljer. Kretsstyrets målgruppe er prosjektpatruljen som igjen har prosjektstaben som målgruppe. Det er prosjektstaben som formulerer oppgavene med prosjektpatruljen som veiledere. Speidergruppene er konkurransens målgruppe. Rammen for konkurransen er kretstingets vedtatte arbeidsplan. Det er denne som legger føringer for troppenes valg av forberedelser i tiden fram til konkurransen.

Prosjektmål

Kretsstyrets idé handler om at konkurransen skal bidra til kvalitet i speiderarbeidet. Kvalitet er sammensatt av det som skal gjøres, og hvordan det utføres. Prosjektstabens oppgave er å forme mål og oppgaver som i sin beskrivelse utfordrer patruljenes løsning og hvordan de blir gjennomført.

Planlegging

Kretskonkurransens idé blir gjennomgått i prosjektstaben, slik at alle har samme forståelse av prosjektideen og begynner arbeidet med å skissere mulige mål. Det blir tatt hensyn til alder, kunnskap og erfaring fra tidligere konkurranser. Oppgaveteksten peker på at målet må utfordre patruljene til å finne løsningen som når målet.

Heftet «Sikkerhet på tur» og 3x3-tabellen for turplanlegging og risikoanalyse gjennomgås.

Det settes opp lister over nødvendig utstyr, og priser fremskaffes. Kretsens kasserer hjelper til med regnskap og passer på at avsatt beløp for utgiftene ikke overskrides.

Fram til nå har det ikke vært definert roller i prosjektet. Nå blir imidlertid den eldste i prosjektpatruljen forfremmet til prosjektleder og de øvrige i prosjektstaben får sine definerte oppgaver. Til slutt blir det laget en framdriftsplan fram til konkurransedagen.

Forberedelser

Prosjektpatruljen og noen fra prosjektstaben møtes for å drøfte prosjektideen. I dette møtet blir ideene til mål bestemt og oppgaver formuleres slik at prosjektideen blir tatt vare på. Kretsens ledertrenere trener postmannskaper i hvordan bedømme gjennomføringen av oppgavene.

Gjennomføring

Alle i prosjektstaben er på plass og har med seg alt som er nødvendig for å gjennomføre oppgaven på postene og postansvarlige gjennomgår postens utfordringer. Så er de klare til å ta imot de første patruljene.

Postmannskaper er oppfordret til å notere seg hva som oppleves vanskelig og prosjektpatruljen vandrer omkring i konkurranseområdet for å samle inntrykk. De ser også på hvordan patruljene har organisert området sitt, hvordan orden og ryddighet kan være en gjennomgående utfordring.

Avslutning

Postansvarlige samler mannskapet sitt og gjennomgår erfaringer fra gjennomføringen ved bruk av enkle evalueringsmetoder. Postansvarlig lager et enkelt sammendrag som bli brukt senere.

Prosjektpatruljen møtes også. På samme måte som postmannskapet må prosjektpatruljen evaluere sitt engasjement og gjerne gjennomføre en analyse av det de har gjort. Det er to tema som har spesiell interesse. Det ene er at vandrepokalen går til 4. plassen. Det andre er hvordan denne ideen påvirker patruljenes gjennomføring.

Prosjektpatruljen inviterer alle som har jobbet prosjeket til en samling med selvlaget servering og deling av erfaringer som kan komme speidergruppene til gode. Til slutt skriver prosjektpatruljen en rapport om arrangementet med utgangspunkt i overskriftene i prosjektmalen og Dagboka.

Etterord

Kvalitet er et relativt begrep. Kretskonkurransens idé er å gjøre noe med kvaliteten på speiderarbeidet i kretsen. Det handler om å benytte kretskonkurransen som en mulighet for å utvikle speiderne og patruljene. Tanken er at det bør finnes en plan for arbeidet i patruljene og troppene fram mot konkurransen, og det er denne planen kretsstyret ønsker at speidergruppene lager. Det betyr også at kretsstyret først må ha vedtatt en arbeidsplan for kretsens virksomhet.

Ved å la vandrepokalen gå til 4. plassen gjør arrangøren det mer aktuelt for flere patruljer å vinne den, noe som forhåpentligvis øker patruljenes motivasjon og skifter fokus bort fra poengsanking til samarbeid. Det handler om at alle i patruljen kan delta ut fra sine forutsetninger og at peffen er den som bidrar til oppgaveløsning. Kapittel 12 gir en god støtte for denne gjennomføringsformen.

Etter at konkurransen er avsluttet, er det ønskelig at speidergruppene inviterer patruljene i troppen til en samling. Patruljene utfordres først til å bruke noen minutter til å dele sine inntrykk av konkurransen innad i patruljen. Etterpå snakker troppsledere med patruljene for å høre om deres opplevelser, ny kunnskap og eventuell mangel på kunnskap. Dette formes til ideer til nye aktiviteter og videre arbeidsplan.

Erfaringssirkelens elementer (se kapittel 12 Erfaringslæring) har til hensikt at speiderne gjennom konkurransen skal ha det moro samtidig som de løser oppgaver. Her finnes muligheter for enga-sjement i førerpatruljen. Det at hele patruljen skal delta i løsningen av oppgavene i konkurransen krever at patruljefører og -assistent er bevisst på sine roller og handler deretter.

18.2 Kurset

Dette eksempelet viser kretsens gjennomføring av et lederkurs. For selve kurset valgte vi å dele oss opp i forskjellige lag:

- Kjernepatruljen besto av tre personer, kursleder og to ledertrenere. Årsaken til dette var primært ressursbruk og tilgjengelige ressurser.
- Stab: Kjernepatrulje, veiledere og teknisk: Deltok på en egen veiledersamling, forkveld og kurshelga. De hadde anledning til å delta på øvrige planleggingsdager, men dette kom ikke tydelig nok fram fra kursleder.

Stabssamlinger fordelt over 3 måneder:

- 1. samling: Oppstart av planlegging: Matlaging og prat rundt mål. Erfaringer fra tidligere kurs. Gjennomføres på speiderhytta.
- 2. samling: Planlegging: Matlaging og mer jobbing mot tidsplan. Avklaringer rundt påmelding osv. Gjennomføres på speiderhytta.
- 3. samling: Ren planlegging av økter. Gjennomføres på kretskontoret (inne).
- 4. samling: Ren planlegging av økter. Gjennomføres på kretskontoret (inne).
- 5. samling: Samling for veiledere. Felles oppgave (lage pinnebrød uten oppskrift)
- 6. samling: Kursoppstart/forkveld
- Kurshelg
- 7. samling: Evaluering

Stegvis kursplanlegging etter prosjektmetoden

Velge og definere oppgave og sette mål

I all hovedsak handlet dette steget om å drøfte og diskutere målsettinger for kurset. Videre, sikre at alle i kjernepatruljen sitter med samme bilde på hva deltakerne skal oppnå gjennom kurset. Det ble brukt to kvelder på dette.

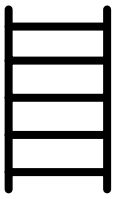
Foto: Katinka Rosbach



Et risikomoment før man går inn i en planleggingsfase er at man går for raskt i gang med denne, og glemmer at før planlegging må man sikre at alle sitter med samme forståelse av målet. Ett grep der var at vi startet med uformelle pratemøter med matlaging som felles aktivitet. Viktig at man både prater om ikke-faglige temaer og kursaktuelle temaer. Forskjellen på kveld 1 og 2 var at man brukte mindre til på de ikke-faglige temaene før man gikk over til de kursaktuelle temaene. Årsaken til dette er at en kurspatrulje også må gå de forskjellige trinnene i «Stigen».

Planlegging - finne ut hva som skal til

Overgangen mellom de forskjellige stegene går gradvis, spesielt de to første stegene. I dette tilfellet var det satt av to kvelder til dette, men forskjellen fra de to første var at vi i stor grad gikk rett inn i planlegging. Lite tid avsatt til «løs» prat. Dette går også gradvis siden patruljen beveger seg i «Stigen». Verktøyet som ble brukt var en enkel Excel-mal, som flere av kursene i kretsen har brukt. I denne malen inngår tidsplan, oversikt over økter, ansvarlig, sted, behov for utstyr og materiell osv. Det er en viktig faktor at man kun jobber på én plass, og at alle parter finner nødvendig informasjon på én plass.



Stigen

Alle parter, også veiledere, hadde tilgang til denne kursplanen. De fikk også tildelt oppgaver gjennom den, og fikk en ekstra påminnelse om dette underveis.

Forberedelser

Vi gjorde store deler av forberedelsene underveis i planleggingen, men de praktiske forberedelsene ble gjort etter at påmeldingen var stengt. Da kunne vi sikre alt fra matbehov til bestilling/laging av kursmateriell.

Samling for veiledere: Her samlet vi alle veilederne, som er de i all hovedsak som formidler kurset i praksis. De hadde også fått noen bestemte veiledningsverktøy som vi ønsket å ha fokus på. Samlingen startet med en praktisk oppgave som krevde at de samarbeidet, og videre evaluerte hva de hadde gjort. Hva som gjorde nettopp denne økta til speiding. Ønsket var at dette kunne gi innspill til hvordan de ønsket å fungere som veiledere. Kvelden ble videre brukt til å gjennomgå kursplanen og de forskjellige øktene.

Gjennomføring

Gjennomføringen var fordelt over to deler:

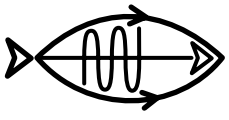
- Forkveld: Oppstart på speiderhytta, samme plass som oppstart kurshelg. Dette for å skape forutsigbarhet for oppmøte og planlegging av kursdeltakernes haik. Samme struktur her, en fysisk lek for å skape trygghet før man gikk inn i kurs-modus. Litt kort gjennomgang av mål og innhold før patruljeførerne fikk oppgaven om å planlegge haik.
- Kurshelg: Gjennomføring av kurshelg gjennom det som er planlagt. Oppstart med mat for deltakerne før de dro avsted.

Avslutning og evaluering

Evaluering skjedde ved at patruljene evaluerte hver for seg sammen med en veileder, og med en kort oppsummering i plenum. Etter at kurset ble avsluttet, evaluerte kursstaben kurset og prosessen. Evalueringen ble gjennomført ved hjelp av 5 fingre (se kapittel 17.4 Evalueringsteknikker).

Refleksjoner etter kurset

Kort sagt ser man i ettertid at «Fisken» ble tydelig brukt. De sosiale aktiviteter gikk i parallell med faglige aktiviteter for å komme fram til målet. Dette skapte god dynamikk i staben og et godt planleggingsmiljø Det ble snakket mye om bruk av prosjektmalen i kurssammenheng, men ikke for selve kurset. I etterkant er det mulig å se de forskjellige overgangene/fasene, og at kurset i seg selv fulgte prosjektmalen. Dette var ikke et bevisst valg, men ble tydelig for kursleder underveis.



Fisken

18.3 Patruljeprosjekt

En patrulje jobber med et prosjekt som handler om å arrangere leirbålsunderholdning på sommerleiren. Når de kommer til planleggingsfasen, ser de at den inneholder et punkt om risikovurdering (HVA). Selv om de vurderer at prosjektet er så enkelt at det innebærer liten risiko, benytter patruljen muligheten til å øve ordentlig på risikovurdering. Dette vil gi dem verdifulle ferdigheter de får bruk for i framtidig planlegging av turer og møter, og bidra til tryggere speideraktiviteter (HVORFOR). Patruljen oppnår målet gjennom å ta i bruk eksisterende verktøy for risikovurdering (HVORDAN).

Ved å være oppmerksom på denne muligheten på forhånd, kan veilederen legge til rette for læring på en bedre måte. For eksempel vil det være nødvendig å sette av nok tid gjennomføring av planleggingsfasen. Det er også viktig at patruljen får den støtten og de konkrete verktøyene de trenger for å lykkes med oppgaven.

18.4 Gruppeprosjekt - speidergruppas arbeidsplan

Lederpatruljen i speidergruppa skal utvikle en arbeidsplan for neste halvår (**HVA**) med utgangspunkt i Speidertingets og kretstingets vedtatte arbeidsmål (**HVORFOR**) ved bruk av prosjektmetoden, prinsippene for speiderprogram, prinsippene for speiderledelse og speidermetoden (**HVORDAN**). Ved å fokusere ikke bare på hva man skal gjøre, men også hvorfor og hvordan, skaper man rom for nytenkning i lederpatruljen. De tre spørreordene gjelder ikke bare for innholdet i arbeidsplanen, men også for selve prosessen med å utarbeide den. Dette resulterer forhåpentligvis i en mer spennende og samstemt plan for speidergruppa og en mer sammensveiset ledergruppe.

19 LEDERTRENINGEN I NSF

19.1 Ledertreningens rolle og utvikling

Når vi snakker om ledertrening, mener vi ofte den organiserte, systematiske ledertreningen. Men opplæring i ledelse foregår ikke bare på kurs, men gjennom helheten i metoder og aktiviteter og måten speiderarbeidet er organisert på. Dette omtales ofte som lederutvikling eller lederopplæring, for å skille det tydeligere fra den organiserte ledertreningen. Lederutviklingen begynner dagen man blir med i speideren, enten som barn eller voksen. Prinsipper for ledelse sier at faglig og personlig lederutvikling er en løpende prosess gjennom hele speidertiden. Alle medlemmer skal oppleve å bli ledet, å delta i ledelse og selv å utøve lederskap.

Ledertrening og lederutvikling har alltid vært en bærebjelke i Norges speiderforbund og har spilt en sentral rolle i utviklingen av hele organisasjonen og det enkelte medlem. En systematisk ledertrening har bidratt til trygge ledere og gode rollemodeller for barn og unge. Gjennom ledertreningen får ledere støtte og veiledning til å skape gode aktiviteter, ivareta barn og unges sikkerhet, og sørge for at alle medlemmer får en positiv og utviklende opplevelse. Dette er avgjørende for troverdigheten og omdømmet til organisasjonen. Mulighet for personlig utvikling som speiderleder påvirker rekrutteringen av nye ledere på en positiv måte. Ledertreningen fremmer dessuten samarbeid og kunnskapsdeling på tvers av grupper og kretser.

Historien til den organiserte ledertreningen i Norges speiderforbund startet i 1978 da Norsk Speidergutt-Forbund og Norsk Speiderpikeforbund slo seg sammen, og Norges

speiderforbund «arvet» kurs fra de to forbundene. Begge forbundene hadde i sin tid omfattende og systematisk ledertrening - patruljeføreropplæring, kurs for enhetsledere, spesialkurs / praktiske kurs og videregående ledertrening - Gilwell-trening hos Norsk Speidergutt-Forbund og Trekløver-trening hos Norges KFUK-speidere og Norsk Speiderpikeforbund. Etter sammenslåingen oppsto Trekløver-Gilwell-kurset, slik vi kjenner det i dag. Les mer om utviklingen av ledertreningen i Norge i vedlegg 4.

Gjennom årene har det skjedd mange andre endringer i ledertreningen og selve grunnlaget for den. Etter gjennomføringen av EU-90 prosjektet, hvor veiledning var det sentrale tema, har rollen og innholdet i ledertreningen fått fornyet betydning. Veiledning ble implementert først i grunntreningen, og ble etter hvert en sentral metode i alle kurs.

En økt forståelse av Baden-Powell sin arv (synliggjort blant annet i Prinsipper for speiderledelse) har ført til at kursets målgruppe har blitt til en viktig ressurs. Kursdeltakerne oppfordres til å ta eierskap til kursmålene og være bidragsytere i gjennomføringen av kursene. Dette kommer til uttrykk ved at det legges stor vekt på erfaringslæring, refleksjon og modellæring i alle kurs. Disse momentene er selve kjernen i speiderpedagogikken.

Forbundet jobber kontinuerlig med å sikre at ledertreningen er relevant, engasjerende og tilgjengelig for alle medlemmer. Som mange andre frivillige organisasjoner har speideren stått overfor utfordringer knyttet til å engasjere unge voksne som ledere og å holde på frivillige over tid. Ledertreningen har derfor etter hvert fått en mer fleksibel form og et mer tilpasset og variert innhold. Blant viktige endringer i senere tid er åpning for å gjennomføre kursene i grunntreningen som kveldsmoduler istedenfor helgekurs. En annen slik endring er innføring av digitale kurs (videokurs) og interaktiv e-læring.

De siste årene har forbundet i tillegg jobbet med utvikling av læringsopplegg som kan tas i bruk lokalt for å legge til rette for bedre og mer strukturert lederopplæring i egen enhet eller gruppe. Egne merker for ledere er et eksempel på dette.

19.2 Den organiserte ledertreningen

Ansvaret for ledertreningen er fordelt mellom gruppe-, krets-, korps- og forbundsnivå. Speidergruppene skal rekruttere/motivere speiderledere, gi dem hjelp i enhetenes arbeid og legge til rette for ledertrening i gruppen/enheten. De skal med andre ord sørge for den ikke-organiserte delen av ledertreningen - den som begynner når man blir speider. Mens krets- korps- og forbundsnivå er ansvarlige for den organiserte ledertreningen.

Dagens ledertrening i organisert form, altså i form av fysiske eller digitale kurs, består av følgende deler:

- Patruljeførerkurs
- Lederstart
- Grunntrening: Trinn 1, 2 og 3
- Videregående trening: Trekløver-Gilwell og Ledertrenerkurset
- Emne- og fordypningskurs

Lederstart og grunntreningen er de delene av ledertreningen som vi ønsker at alle speiderledere skal gå gjennom. Den videregående treningen og emnekursene er i større grad rettet mot personlig utvikling eller spesielle ferdigheter og forutsetter høy grad av egenmotivasjon. Den videregående treningen tilbys bare på nasjonalt nivå, mens emne- og fordypningskurs holdes på alle nivå i organisasjonen. Kurs for patruljeførere gjennomføres tradisjonelt på kretsnivå.

Målet med grunntreningen har hele tiden vært at den skal dekke den enkelte leders behov for lederopplæring. Men selve forståelsen av hvilken kompetanse dette innebærer har utviklet seg over tid. Dette gjenspeiler seg i endringer i grunntreningen og i retningslinjene som omhandler ledertrening generelt.

19.3 Mål og rammer for ledertreningen

I heftet «Introduksjon til Grunntreningen og stabsarbeidet» fra 1995 ble det beskrevet at grunntreningen skal

- være praktisk, «matnyttig», og ta utgangspunkt i ledernes behov for kunnskap
- knytte sammen bruken av ledelsesprinsipper og speiderprogram
- ta utgangspunkt i deltakernes ulike bakgrunn og forkunnskaper
- ha i seg muligheter til utvikling av innhold for det enkelte kurs for å oppfylle deltakernes forventninger og behov ut fra de mål som er satt for grunntreningen

I det samme heftet ble det beskrevet at den enkelte deltaker skal gjennom grunntreningen gjøre verdigrunnlaget til sitt eget og få forståelse for prinsipper for [speider]ledelse og prinsipper for [speider]program.

Disse momentene er fortsatt en viktig del av kursene i Norges speiderforbund. Men målene og rammene for ledertreningen har utviklet seg i tråd med endringene i samfunnet. En oppdatert tilnærming til dette finner vi i Retningslinjer for speiderledelse (se vedlegg 3) som ble vedtatt i 2011 (da under navnet Retningslinjer for ledertrening) og sist endret av Speiderstyret i 2023. Retningslinjene forklarer ledertrenerrollen og beskriver mål, rammer, metoder og ansvarsfordeling ifm ledertreningen.

Retningslinjene tar også for seg forvaltning av ledertrenere, kursstaber og kurs. Mer konkret handler dette om å definere ansvarsfordelingen mellom forbund og krets med tanke på godkjenning og oppnevning av ledertrenere, sammensetning av kursstaber og godkjenning av kurs.

Ledertreningens mål og metode anno 2023

Den enkelte leder og patruljefører/-assistent skal oppleve prinsippene for speiderledelse og bli i stand til å bruke dem i speiderarbeidet. Dette oppnås ved å:

- tilegne seg
  - kunnskap om og erfaringer med speidermetoden
  - kunnskap om speidingens verdigrunnlag
  - kunnskap om speiderprogrammet og bruke det
  - kunnskap om og erfaringer med veiledning som metode
  - nødvendige speiderferdigheter
- arbeide for å få felles forståelse for forbundets formål, lover og retningslinjer – oppleve fellesskap og inspirasjon i trygge omgivelser med andre ledere
- få mulighet til egenutvikling og få hjelp til å ta ansvar for denne
- få forståelse av hvilke krav det stilles til den enkelte leder, og hva organisasjonen kan tilby sine ledere

Ledertreningens grunnleggende arbeidsmetode er veiledning, læring ved egenaktivitet og patruljesystemet.

19.4 Videregående ledertrening

Trekløver-Gilwell



Trekløver-Gilwell er norsk speidings høyeste ledertrening. Treningen er tredelt med en kursuke, en utviklingsperiode med veiledning og en oppfølgingshelg.

Trekløver-Gilwell har lange historiske røtter, men under dagens navn ble kurset først nedskrevet i 1992. I 2011 ble kurset revidert. Kurset har noen ganger blitt holdt i samarbeid med Norges KFUK-KFUM-speidere. I samarbeid med de andre nordiske landene gjennomføres det også nordisk Trekløver-Gilwell.

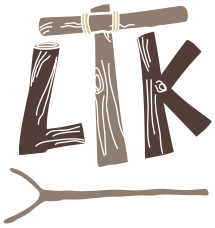
Trekløver-Gilwell kursets mål:

- Personlig utvikling gjennom kompetanse i ledelse og innsikt i speidingens verdigrunnlag
- Inspirasjon til å involvere seg i speiderbevegelsen og samfunnet

Det må være en tydelig sammenheng mellom målet og de temaene det jobbes med, de metodene som blir brukt, og de aktivitetene som gjennomføres under hele kurset. Kursstaben kan velge ulike aktiviteter for å bygge opp under målet.

Kurset retter seg mot deltakere som har fullført hele grunntreningen og har ledererfaring.

Ledertrenerkurset



Ledertrenerkurset et et videregående kurs som går over to helger med en praksisperiode på ca 6 måneder mellom hver kurshelg. Dagens kurs bygger på et ukeskurs for kursledere fra begynnelsen av 1990-tallet. Den første kursbeskrivelsen ble laget i 1994.

På ledertrenerkurset opplever deltakeren prinsipper for speiderledelse i praksis.

Ledertrenerkurset skal gi ledertrenere et best mulig grunnlag for å videreutvikle efarne og uerfarne speiderledere. Dette krever at deltakerne lærer om viktige ledelsesprinsipper og verdigrunnlaget i Norges speiderforbund og at deltakerne får praktisk erfaring med pedagogikk og didaktikk (undervisningslære), slik at at deltakerne får et bevisst og reflektert forhold til kunnskaper som de kan bruke til å formidle kunnskap og ferdigheter videre.

Komite speiding oppnevnte i 2016 ei prosjektgruppe for revisjon av ledertreningskurset. Revisjonen hadde som mål å sikre høy kvalitet på utdanningen av ledertrenere i Norges speiderforbund.

Kursplanen har i dag følgende overordnede mål:

- Deltakerne skal etter endt kurs kunne planlegge, gjennomføre og evaluere kurs i Norges speiderforbund.
- Deltakerne skal også kunne veilede grupper og kretser i planlegging, gjennomføring og evaluering av deres arbeid.

Temaer på kurset er:

- Speidermetoden og veiledning
- Planlegging, gjennomføre og vurdering
- Læring og undervisning
- Seremonier og symbolikk

- Relasjoner og rollen som ledertrener
- Lederomsorg
- Patruljesystemet
- Prinsipper for ledelse

Speidermetoden er gjennomgående i hele kurset. Hele kurset er i tillegg en praktisk øvelse i situasjonsorientert ledelse og veiledning.

19.5 Emne- og fordypningskurs

Emnekurs og fordypningskurs er et tilbud til dem som ønsker å fordype seg mer i noen speiderfaglige emner. Kursene handler ofte om praktiske ferdigheter knyttet til friluftsliv og speiding generelt. Fordypningskurs har en varighet på fra 6 timer opp til en uke. Emnekurs er ofte kortere – ca 3 timer. Emne-og fordypningskurs krever som regel at kursveilederne har inngående kjennskap til det faglige innholdet i kurset. Disse kursene kan gjennomføres på alle nivåer i organisasjonen. Norges speiderforbund har en rekke nasjonale fordypningskurs som holdes av nettverk for friluftsliv og sjøspeider-nettverket. Disse utvikler kunnskaper og ferdigheter innen blant annet kanopadling og friluftsliv på fjellet.

På speiding.no finnes det kursbeskrivelser for mange forskjellige emnekurs. Der finnes det også en mal for dem som ønsker å lage et eget emnekurs. Kursmålet bør formuleres i form av konkrete kunnskapsmål, ferdighetsmål og/eller holdningsmål.

Noen viktige spørsmål å stille seg når man skal lage et nytt emnekurs er:

- Hva skal deltakerne sitte igjen med/kunne/ha kompetanse på eller på delemner av kurset?
- Hvilke elementer skal kurset eller delelementene i kurset inneholde? Hvilken fagkunnskap ønsker vi å formidle?

Foto: Reidun Hagir Bilstad



20 HELT TIL SLUTT

Når du nå har kommet til de siste sidene i dette heftet kan det være smart å reflektere litt over det du har lest. For eksempel:

- Jeg har lest om …..
- Hvordan kan jeg bruke det jeg har lest i speiderarbeidet?
- Hva kan jeg lære av dette?
- Hvem kan jeg dele erfaringer med? Andre speiderledere, førerpatruljen?

Erfaringssirkelen gir deg en utfordring etter at du har gjennomført oppgaven din og vurdert (analysert) hva du har lært og opplevd, og kanskje også delt med de du var sammen med. Den videre utfordringen, etter at du har blitt enig med deg selv, blir å finne ut hva som gjøres annerledes eller bedre.

Dagboka er en viktig del av ditt speiderliv. Finn fram spørsmålene fra Dagboka (kapittel 12.1) og skriv dem inn i notatboka di og fyll ut.

Etter noen år som speiderleder er det utrolig fint å finne tilbake til hva du gjorde en gang, og reflektere over hva det betydde for deg.

Lykke til!



Foto: Katinka Rosbach

Litteraturliste og kilder

Lederboka – Norges speiderforbund
Organisasjonshåndbok – Norges speiderforbund
Retningslinjer for konflikthåndtering i Norges speiderforbund
Retningslinjer for speiderledelse – Norges speiderforbund
Fortællertræet. En samling gode historier – Det Danske Spejderkorps
Patruljesystemet – Det Danske Spejderkorps
Scouting, en iderörelse. 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, Piroska 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
Elevens 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
Grip konflikten. Lotte Christy – Det Kriminalpræventive Råd
Trinn 4_4b_Veileder SWOT analyse - NTNU
Ledelse og ledelsesteorier. Jon Aarum Andersen – Bedriftsøkonomens forlag
Organisasjonsteori – struktur, kultur, prosesser. Egil Fivelsdal, Jørgen F. Bakka – Bedriftsøkonomens forlag
Let's do a scout project. WOSM
Prosjektbasert læring. Thomas Markham - Teacher Librarian

Nettsider:
www.wagggs.org
scout.org
Wikipedia - wikipedia.org
Store norske leksikon – snl.no
speiding.no
Speiderhistorisk leksikon - leksikon.speidermuseet.no

VEDLEGG 1: TIPS TIL BRUK AV DIGITALE VERKTØY

Presentasjon på skjerm

Tips når du skal presentere noe på skjerm:

- Sjekk/still inn utstyret i god tid før start.
- Ha en kort og forklarende overskrift på hver side.
- Unngå for stor og for liten skriftstørrelse (mellom 20-30 er passe) og bruk fonter med god lesbarhet.
- Unngå bruk av farger på hovedteksten (overskrifter og illustrasjoner er greit).
- Ha god kontrast mellom teksten og bakgrunnen. Mørk tekst på hvit/lys bakgrunn fungerer best.
- Skriv lite på hver side og bruk kulepunkter. Hvis du har mye tekst, kan du avdekke ett punkt av gangen.
- Formuleringene i presentasjonen skal være korte og presise. Ha egne mer utfyllende notater for det du har tenkt å si.
- Hvis du har tenkt å tilgjengeliggjøre presentasjonen for deltakerne i etterkant, si ifra om det fra starten.
- Bruk bilder og illustrasjoner som skaper variasjon og underbygger budskapet.
- Ved fysisk samling: Vurder hvor du skal stå/sitte for å kunne ha blikkontakt med publikumet ditt samtidig som du ser skjermen og styrer presentasjonen.

Samlinger på skjerm

Smarte grep ved kurs, webinarer og andre samlinger som foregår på skjerm:

- Gjør deg godt kjent med verktøyet på forhånd og test det ut. Husk å gi deltakerne en kort innføring i viktige funksjoner.
- Velg et egnet sted å sitte og unngå bakgrunnslys, støy og ev andre forstyrrelser.
- Logg deg på i møtet i god tid.
- Ha mange nok arrangører og fordel ansvar - lede, notere, følge med på chatten og køen og ta seg av tekniske problemer.
- Skap (faste) felles rammer, for eksempel i begynnelsen og på slutten av møtet.
- Avtal felles kjøreregler/trivselsregler (for eksempel dempet mikrofon når man ikke snakker), og hva man skal gjøre, eller hvem man kan snakke med hvis noen føler seg utilpass.
- Informer og spør om samtykke hvis du ønsker å ta opp videomøtet.
- Forklar eventuelle viktige funksjoner i verktøyene som brukes.
- Sett av nok tid til å bli kjent. Ikke glem å presentere veilederne.
- Gjennomfør korte økter og følg med på oppmerksomhetsnivået hos deltakerne. Husk å ha pauser om møtet er lengre enn 1-1,5 time, og vær tydelig på når alle skal være tilbake.
- Inkluder interaktive elementer og oppgaver:
  - Varier metodene og hjelpemidlene (audio/video, gruppeoppgaver, gruppesamtaler, individuelle oppgaver, kreative/humoristiske oppgaver, refleksjon, avstemning m.m).
  - «Spe på» med fysiske aktiviteter, for eksempel gå en liten tur mens man tenker over en oppgave, eller en bevegelseslek som kan tas foran skjermen.

Kunstig intelligens

Kunstig intelligens er, ifølge Store norske leksikon, informasjonsteknologi som justerer sin egen aktivitet og derfor tilsynelatende framstår som intelligent. Kunstig intelligens er kommet på banen som rådgiver, mentor og praktisk støtte i hverdagen, inkludert i speiderarbeidet.

Bruken av kunstig intelligens kan gi både muligheter og utfordringer. På den ene siden kan KI-baserte verktøy, for eksempel språkmodeller, brukes for å eksponere, fremheve eller bearbeide informasjon, noe som kan forenkle oppgaven. På den andre siden er det viktig å kjenne til begrensningene i slike verktøy. Resultatet av samhandlingen med KI-verktøy er avhengig av hvordan forespørselen formuleres, og hvilket datagrunnlag man tar utgangspunkt i. KI kan ta feil, så kildekritikk og kontroll av resultatet er viktig.

VEDLEGG 2: TABELL PROSJEKTMETODEN OG PROSJEKTMAL

I tabellen under presenteres prosjektmetoden gjennom beskrivelse av prosjektfaser, prosjektmalen (en mal for prosjektbeskrivelse og huskeliste for hele prosjektet) og oversikt over metoder og ledelsesmodeller som kan være aktuelle i de forskjellige prosjektfasene.

Fase 1: Velge og definere oppgave og sette mål

Hva skjer i denne fasen?	Prosjektmal - punkter til avklaring	Relevante metoder og ledelsesmodeller
Hva skal prosjektet være, hva ønsker prosjektgruppa (eller prosjektets oppdragsgiver) å få til? I denne fasen kan man drømme og idémyldre på ulike prosjekter man kunne tenke seg å jobbe med, og så bli enige om et mål for prosjektet, men gjerne også personlige mål. Det kan være nødvendig å gjøre en avklaring med andre for å finne ut om prosjektet er realistisk ut fra gitte rammer og forutsetninger. Prosjektet må være slik at det blir utfordrende, men ikke umulig. Mål og forventninger til prosjektet justeres etter innspillene som kommer inn.	**Prosjektidé:** • Hva er ideen? • Hva er oppgaven? • Hva er tanken bak? **Motivasjon:** • Hvorfor skal akkurat vi gjøre akkurat dette? • Hvordan kan hele prosjektet og dets enkelte deler bidra til at alle opplever seg nyttige og verdifulle? **Målgruppe:** • Hvem skal ha utbytte av at vi gjennomfører dette prosjektet? **Prosjektmål:** • Med utgangspunkt i motivasjon og målgruppe, hva blir målene for prosjektet? • Hva skal vi oppnå med dette og hvorfor gjør vi det? • Hvilken misjon har prosjektet? **Personlige mål:** • Hva ønsker JEG (hver enkelt speider) å oppnå gjennom dette prosjektet? Hvordan kan JEG utvikle meg gjennom å delta i dette prosjektet? (Stikkord: Utviklingsmål, opplevelsesmål, ferdighetsmål, kunnskapsmål, holdningsmål o.l.) **Kartlegge rammer:** • Hvilke hensyn må vi ta? • Hvilke forutsetninger jobber vi under?	**Hva, Hvordan og Hvorfor** Et prosjekt starter med at prosjektgruppa eller patruljen får en idé – gjerne inspirert av et behov, en utfordring eller noe de har lyst til å prøve. Da kan det være smart å benytte seg av spørreordene Hva, Hvordan og Hvorfor. **Idemyldring** For å komme frem til ideen, legger man frem alle forslag, diskuterer/avklarer mulighetene og velger. **ROTUR/SMART** Deretter formuleres et tydelig og realistisk mål, slik at alle vet hva de skal oppnå. Bruk huskeregelen ROTUR/SMART til å sette gode mål. **Fisken** Et prosjekt i speidersammenheng skal tjene to hensikter: 1) det konkrete resultatet prosjektet skal føre til, for eksempel noe man ønsker å gjennomføre; 2) å utvikle dem som engasjerer seg i prosjektet. **Stigen** En ny prosjektgruppe må gå gjennom en bli kjent-prosess i begynnelsen, for å danne et godt samarbeidsgrunnlag og en felles forståelse av hva de ønsker med prosjektet. **Bruk av speidermetoden:** • Medbestemmelse og ansvar • Learning by doing • Patruljesystemet • Samfunnsengasjement

Fase 2: Planlegging - finne ut hva som skal til

Hva skjer i denne fasen?	Prosjektmal - punkter til avklaring	Relevante metoder og ledelsesmodeller
Tenk over hva som må gjøres og hva dere trenger for å komme i mål. En del av denne vurderingen er valg av metoder som bidrar til personlig utvikling (speidemetoden). Lag en oversikt over når de forskjellige oppgavene skal utføres - en fremdriftsplan eller en prosjektplan. Finn ut av ansvarsområder og oppgaver. Fordel ansvarsområdene og oppgavene mellom dere. Lag et foreløpig budsjett og diskuter hvordan dere kan få økonomisk drahjelp.	**Tidligere erfaringer** • Har vi gjennomført lignende prosjekter før som vi kan lære av? • Hvilke erfaringer og læringsmomenter kan vi ta med oss fra tidligere? **Størrelse og arbeidsmengde** • Hva må gjøres? • Hvilke delmål skal til for at hovedmålet skal oppfylles? • Hvordan kan vi ta i bruk speidermetoden i dette prosjektet? • Kan vi dele opp prosjektet i flere mindre oppgaver eller faser? • Hvor lang tid kommer dette til å ta? • Hvor mye arbeid innebærer det? • Trenger vi mange bidragsytere (speidere, rovere, ledere, foreldre, andre)? **Hva trenger vi?** • Prosjektleder • Kunnskaper • Ferdigheter • Motivasjon • Ledelse • Utstyr • Ekstern hjelp • Annet • Har vi allerede noe av dette? • Hvordan skaffer vi det vi mangler? **Økonomi** • Bør det lages et budsjett? Gjør det! • Hvordan skaffer vi penger? • Egenandel • Sikkerhet **Plan og ansvarsfordeling** • Fremdriftsplan, tidsfrister osv. • Risikovurdering og plan B • Hvem gjør hva? • Hva innebærer disse jobbene/rollene?	**Erfaringssirkelen og Spiralen** Hent fram tidligere relevante erfaringer (Anvendelse, Forberedelse). Prøv å la folk jobbe innenfor sitt interessefelt, men husk at ingen har vondt av å lære noe nytt. Oppgavene bør være en utfordring for deltakerne. De skal kunne løse dem ved å ta i bruk både det de kan fra før og eventuelle nye kunnskaper de tilegner seg gjennom prosjektet. **Fuglen + Grøfta** Det er viktig å ikke grave seg ned i detaljene når man lager en fremdriftsplan, men holde blikket på helheten. **3x3-tabellen** Vurder hva som vil påvirke gjennomføringen av prosjektet. Hvem har dere med, og hva er deres forutsetninger? Hva trenger dere av fysiske rammer? Hvilke forhold kan gjøre jobben deres vanskeligere? Hvordan kan dere være forberedt på eventuelle utfordringer? **Konflikttrappa** Ta tak i uenigheter på en konstruktiv måte. Sjiraffspråket er en fin metode å snakke sammen på for å unngå krangling og dårlig stemning. **Bruk av speidermetoden:** • Medbestemmelse og ansvar • Learning by doing • Patruljesystemet

Fase 3: Forberedelser

Hva skjer i denne fasen?	Prosjektmal - punkter til avklaring	Relevante metoder og ledelsesmodeller
«Legg ikke ut på langtur uten trening!» Øv på de fysiske, teoretiske og praktiske kunnskaper som trengs for å klare å gjennomføre prosjektet. Sørg for at alle er med, og at alle gjør sine oppgaver. Det er som regel her folk kan falle av lasset. Kanskje man skulle ha laget en prosjektkontrakt?	**Skaffe det vi trenger** Kunnskaper og ferdigheter • Utstyr • Materiell • Hjelp **Fremdrift:** • Husk å holde fatt i målet! • Sjekk mot framdriftsplanen og budsjettet • Lag detaljerte planer for deler av prosjektet og selve gjennomføringen • Snakk sammen ofte og åpent • Støtt hverandre og del på utfordringer og seire • Ha det gøy underveis! (Lek, fortell historier og gjør morsomme eller hyggelige ting sammen.) **Vurder underveis:** • Er vi fortsatt på riktig vei? • Er forutsetningene forandret? • Har det skjedd noe som krever at vi må justere planen? • Er det noen grep vi må ta nå for å likevel nå målene? • Har det oppstått noe som gjør at målene må endres? • Hvordan går det med kommunikasjonen og motivasjonen?	**Slangen** Prosjektleder bruker situasjonsorientert ledelse i veiledningen av prosjektgruppa. **Fisken** Det er viktig å støtte og motivere hverandre under forberedelsene. God veiledning er viktig i denne fasen. **Grøfta** Vær oppmerksom på hvor og når dere står i fare for å gå i grøfta. **Konflikttrappa** Ta tak i uenigheter på en konstruktiv måte. Sjiraffspråket er en fin metode å snakke sammen på for å unngå krangling og dårlig stemning. **Fuglen** Hev blikket og skaff dere oversikt over alt som skal til. **3x3-tabellen** Husk å vurdere om noe må justeres for å ivareta eventuelle endringer i fysiske rammer og andre forhold og deltakernes forutsetninger. **Didaktisk relasjonsmodell** Se deltakernes forutsetninger, prosjektets mål/innhold og ønskede rammer/aktiviteter i sammenheng med hverandre. **Bruk av speidermetoden:** • Medbestemmelse og ansvar • Learning by doing • Patruljesystemet • Symbolikk, rammer og lek

Fase 4: Gjennomføring

Hva skjer i denne fasen?	Prosjektmal - punkter til avklaring	Relevante metoder og ledelsesmodeller
Husk at alt ikke trenger å gå som planlagt. Bruk sunn fornuft. Det er lov å endre litt på planene underveis.	**Vurder ved oppstart:** • Er vi fortsatt på riktig vei? • Har det skjedd noe som krever at vi må justere planen? • Hvordan går det med kommunikasjonen og motivasjonen? • Husk å ha det gøy! **Prosjektledelse og ansvarsfordeling:** • Alle følger opp sine avtalte oppgaver/ansvarsområder • Prosjektleder holder oversikten og foretar nødvendige vurderinger og justeringer	**3x3-tabellen** Husk å vurdere om noe må justeres for å ivareta eventuelle endringer i fysiske rammer og andre forhold og deltakernes forutsetninger. **Didaktisk relasjonsmodell** Se deltakernes forutsetninger, prosjektets mål og innhold og ønskede rammer og aktiviteter i sammenheng med hverandre. **Fuglen** Hev blikket og skaff dere oversikt. **Bruk av speidermetoden:** Medbestemmelse og ansvar Learning by doing Patruljesystemet

Fase 5: Avslutning og evaluering

Hva skjer i denne fasen?	Prosjektmal - punkter til avklaring	Relevante metoder og ledelsesmodeller
Deltakerne reflekterer over sine erfaringer og hva de har lært om seg selv og andre. Evaluer prosjektet og prosessen. Alle er med på å gi en konstruktiv tilbakemelding til den enkelte deltaker, inkludert prosjektleder. Den kan handle om innsats, læringsvilje, kommunikasjons- eller samarbeidferdigheter m.m. Når prosjektet er avsluttet så må det feires! En hyggelig kveld sammen hvor man formelt avslutter prosjektet. Man kan benytte anledningen til å dele ut diplomer, merker e.l. og se på bilder/video fra arbeidet.	Evaluer prosjektet som helhet og prosessen: • Hva har vi gjort? Nådde vi målene våre? Ble det som forventet? • Hva er vi fornøyd med? Hva er vi skuffet over? Hvilke utfordringer klarte vi å løse på en god måte? • Hvordan var samarbeidet? • Hvilke faktorer påvirket resultatet? • Hva opplevde vi som mest positivt? • Hva har vi lært? • Hva kunne vi gjort annerledes? • Hva skal vi huske til neste prosjekt? Refleksjon: • Hva var min rolle og hvordan oppfylte jeg den? • Hva har JEG lært/oppnådd gjennom prosjektet? • Hva kan JEG gjøre bedre neste gang? Personlig tilbakemelding: • Dette er du god på / Dette setter vi pris på hos deg / Dette har vi opplevd som en forbedring hos deg • Dette kan du bli bedre på neste gang / i framtiden Etterarbeid: • Regnskap/utlegg • Prosjektrapport Avtakking: • Feiring • Takk alle som bidro	**Erfaringssirkelen** Gå gjennom følgende steg i erfaringssirkelen: • Analyse • Kunnskap • Refleksjon **+++Δ** Ved tilbakemeldinger til en person gi konstruktive tilbakemeldinger med overvekt av positive momenter og et konstruktivt og konkret forslag til en forbedring. Unngå å diskutere hverandres tilbakemeldinger. **Konflikttrappa** Ta tak i uenigheter på en konstruktiv måte. Sjiraffspråket er en fin metode å snakke sammen på for å unngå krangling og dårlig stemning under evalueringen. **Bruk av speidermetoden:** Medbestemmelse og ansvar • Learning by doing • Patruljesystemet • Symbolikk, rammer og lek

VEDLEGG 3: RETNINGSLINJER FOR SPEIDERLEDELSE

Jfr. § 2-5-7 i Norges speiderforbunds lover

Speiderledelse

1 Mål for ledertrening

Den enkelte leder og patruljefører/-assistent skal oppleve prinsippene for speiderledelse[1] og bli i stand til å bruke dem i speiderarbeidet. Dette oppnås ved å:

- tilegne seg
  - kunnskap om og erfaringer med speidermetoden
  - kunnskap om speidingens verdigrunnlag
  - kunnskap om speiderprogrammet og bruke det
  - kunnskap om og erfaringer med veiledning som metode
  - nødvendige speiderferdigheter
- arbeide for å få felles forståelse for forbundets formål, lover og retningslinjer – oppleve fellesskap og inspirasjon i trygge omgivelser med andre ledere
- få mulighet til egenutvikling og få hjelp til å ta ansvar for denne
- få forståelse av hvilke krav det stilles til den enkelte leder, og hva organisasjonen kan tilby sine ledere

2 Metode

Ledertreningens grunnleggende arbeidsmetode er veiledning, læring ved egenaktivitet og patruljesystemet.

3 Ansvar

Ansvaret for ledertreningen er fordelt slik mellom gruppe-, krets-, korps- og forbundsnivå:

- Gruppen skal ha som mål å:
  - rekruttere/motivere speiderledere, gi dem hjelp i enhetenes arbeid og legge til rette for ledertrening i gruppen/enheten.
- Kretsen/korpset skal ha som mål å:
  - gi den enkelte speiderleder forståelse for lederoppgaver, kunnskaper om enhetenes arbeidsmetoder, egenutvikling og trygghet i miljøet gjennom kurstilbud i grunntreningen
  - inspirere og bistå speidergruppene med gjennomføring av ledertrening i gruppene
  - sende deltakere til ledertrenerkurs, oppnevne ledertrenere og bidra til et godt ledertrenermiljø
  - ha et aktivt samarbeid mellom ledertrenerpatruljen og kretsstyret.
- Forbundet skal ha som mål å:
  - tilby Ledertrenerkurs og Trekløver-Gilwell-kurs som utgjør den videregående ledertreningen
  - vedlikeholde og utvikle kurs
  - inspirere og bistå kretsene/korpsene med lederutvikling
  - gi kunnskaper om og forståelse for de muligheter personlig utvikling som speidingens mål og arbeidsmetoder gir, gjennom personlig opplevelse av fellesskap og samspill med andre i egen utvikling

---

[1] "Prinsipper for speiderledelse" er et eget dokument.

Retningslinjene fortsetter

Ledertrenere

1 Ledertrenerens rolle

En ledertrener:
- veileder medlemmer i deres utvikling som ledere
- deltar i kursstaber som planlegger, gjennomfører og evaluerer kurs i Norges speiderforbund
- veileder grupper og kretser i planlegging, gjennomføring og evaluering av deres arbeid
- inngår i kretsens ledertrenerpatrulje

2 Mål for ledertrenere

En ledertrener skal bidra til medlemmenes innsikt i:
- Norges speiderforbunds mål og program
- grunnleggende ledelsesprinsipper
- bruk av Speidermetoden
- formidling av holdninger og kunnskaper
- bruk av Prosjektmetoden som planleggingsverktøy
- hvordan en utnytter ressurser hos kursstab og deltakere
- tilbud om kontinuerlig videreutvikling
- alle sider ved gjennomføring av kurs

3 Ramme for trening av ledertrenere

Treningstilbudet til ledertrenere består av:
- praktisk trening i stab for alle kurs i Norges speiderforbund
- deltakelse på forbundets arrangement for ledertrenere

Forvaltning av ledertrenere, kursstaber og kurs

1 Ansvarsfordeling mellom forbund og krets

Forbundet har ansvar for å legge til rette for at kretsene kan gjennomføre sine oppgaver innen ledertrening ved å:
- være ansvarlig for opplæring av ledertrenere
- holde ledertrenere orientert om aktuelle saker og utvikling innen ledertreningen i Norges speiderforbund
- arrangere samlinger for ledertrenere til videre trening og oppfølging, samt faglig påfyll og nettverksbygging
- utarbeide materiell for kretsenes og korpsenes oppgaver innen ledertrening
- legge til rette for registrering av deltakelse på kurs i medlemssystemet
- følge opp at kretser og korps har oppnevnt sine ledertrenere
- forplikte seg til å holde kurs for utdanning av og samlinger for ledertrenere

Kretsen ivaretar ledertreningen slik det er beskrevet i Norges speiderforbunds lover ved å:
- legge til rette for at ledertrening og lederutvikling tilbys
- motivere gruppene til å sende medlemmer på kurs
- opprette en ledertrenerpatrulje som organiserer seg selv og hvor alle ledertrenere og kursveiledere i grunntreningen/patruljeførerkursene inngår. Den avholder årlig samarbeidsmøte med kretsstyret
- være ansvarlig for å gi sine ledertrenere nødvendig informasjon og tilrettelegge for at de kan delta på samlinger for faglig påfyll og nettverksbygging
- ha ansvar for at ledertrening tilbys basert på opplæringsbehovet til lederne i kretsen
- ha ansvar for å kunngjøre kurs til kretsens medlemmer og sende informasjon til forbundskontoret slik at kursene synliggjøres for alle medlemmer
- benytte medlemssystemet for påmelding til kurs og for registrering av fullførte kurs - finne og sende fremtidige ledertrenere på Ledertrenerkurset
- samarbeide med andre kretser eller korps om gjennomføring av kurs

Retningslinjene fortsetter

2 Godkjenning og oppnevning av ledertrenere

En *godkjent ledertrener* er en leder som har gjennomført grunntreningen og gjennomført og bestått Ledertrenerkurset. Komite speiding kan i spesielle tilfeller godkjenne en ledertrener basert på realkompetanse tilsvarende kursplan for Ledertrenerkurset.

En oppnevnt ledertrener er en godkjent ledertrener som er oppnevnt av kretsen. Komite speiding kan i spesielle tilfeller oppnevne ledertrenere som ikke har fullført grunntreningen/Ledertrenerkurset.

En oppnevnt ledertrener kan oppnevnes på nytt ved periodens slutt.

3 Sammensetning av kursstaber

Kursleder må være godkjent og oppnevnt ledertrener og er den som har ansvaret for planlegging, gjennomføring og vurdering av kurset og hvor prosjektmetoden brukes i gjennomføringen.

Kursveiledere er ledertrenere eller erfarne og interesserte ledere og som er medlemmer av kursstaben. Det er viktig å ha med uerfarne medlemmer i kursstaben.

Krav til veiledere:

- En veileder i kurs i grunntreningen/patruljeførerkurs må ha gjennomført tilsvarende kurs og ha erfaring som rover eller speiderleder.
- En veileder i nasjonale emnekurs må ha gjennomført kurset.
- En veileder i Ledertrenerkurset må ha gjennomført grunntreningen og Ledertrenerkurset. Bør ha gjennomført Trekløver-Gilwell treningen
- En veileder i Trekløver-Gilwell kurset må ha gjennomført grunntreningen og Trekløver-Gilwell treningen og bør ha gjennomført Ledertrenerkurset.

Det er spesielle krav til kursleder for Ledertrenerkurset, Trekløver-Gilwell-kurset, Norsk grunnkurs i førstehjelp og for noen av kursene i regi av nettverkene. Kursleder for Ledertrenerkurset og Trekløver-Gilwell kurset bør ha vært med i stab på minst to kurs i nær fortid.

4 Kursbeskrivelser

Kursbeskrivelser for grunntreningen, patruljeførerkursene, Ledertrenerkurset og Trekløver-Gilwell kurset godkjennes av Komite speiding.

Retningslinjer for ledertrening vedtatt av Speiderstyret i januar 2004
Endret av Speiderstyret 22. september 2015
Prinsipper for ledelse tatt ut i eget dokument av Speiderstyret 12. februar 2023
Navn endret til Retningslinjer for speiderledelse av Speiderstyret 12. februar 2023
Sist endret av Speiderstyret 12. februar 2023

Benevnelser i ledertreningen, kvalifikasjonskrav, oppgaver og oppnevning

Krets-/korpsnivå

Benevnelse	Kvalifikasjonskrav	Oppnevningstid	Oppgave	Oppnevnes av	Oppdragsgiver
Ledertrener	Gjennomført grunntreningen og Ledertrenerkurset (LTK)	To år	Kursleder eller stab for kurs i grunntreningen, og veilede grupper/kretser i deres utvikling. Delta på forbundets samlinger for faglig oppdatering og erfaringsutveksling.	Komite speiding	Krets eller korps
Kursleder	Gjennomført grunntreningen og Ledertrenerkurset	Ett eller flere kurs	Kursleder for kurs i grunntreningen	Kretsstyre(r) eller korpsstyre	Krets eller korps
Veileder grunntreningen og patruljeførerkursene	Gjennomført tilsvarende kurs og ha erfaring som rover eller speiderleder	Ett kurs av gangen	Stabsmedlem i kurset og delta på relevante samlinger	Kursleder	Kursleder
Veileder Speiderlederloggen	Gjennomført grunntreningen eller erfaren speiderleder	Ingen	Hjelpe ledere i gjennomføring av Speiderlederloggen	Krets eller korps	Speidergruppa
Patruljefører for ledertrenerpatruljen i kretsen/regionen	Gjennomført grunntreningen	To år	Koordinere arbeidet i patruljen. Aktivt samarbeide med krets/korps	Kretsstyre(r) eller korpsstyre	Kretsstyre(r) eller korpsstyre

Nasjonalt nivå

Benevnelse	Kvalifikasjonskrav	Oppnevningstid	Oppgave	Oppnevnes av	Oppdragsgiver
Veileder nasjonale emnekurs	Deltatt på tilsvarende kurs	Ett kurs av gangen	Stab for kurs. Delta på samlinger i eget nettverk	Kursleder i samråd med Komite speiding	Komite speiding
Kursleder Ledertrenerkurset	Gjennomført grunntreningen og LTK og ha vært med i LTK-kursstab. Bør ha gjennomført Trekløver-Gilwell treningen	Ett eller flere kurs	Kursleder for nasjonale kurs. Delta på forbundets samlinger for faglig oppdatering og erfaringsutveksling. Delta på samlinger i eget nettverk	Komite speiding	Komite speiding
Veileder Ledertrenerkurset	Gjennomført grunntreningen og LTK Bør ha gjennomført Trekløver-Gilwell treningen	Ett eller flere kurs	Stab for LTK kurs. Delta på samlinger i eget nettverk	Komite speiding	Komite speiding
Kursleder Trekløver-Gilwell-treningen	Gjennomført grunntreningen, Trekløver Gilwell treningen, LTK og ha vært med i TG-stab.	Ett eller flere kurs	Kursleder for nasjonale kurs. Delta på forbundets samlinger for faglig oppdatering og erfaringsutveksling. Delta på samlinger i eget nettverk	Komite speiding	Komite speiding
Veileder Trekløver-Gilwell	Gjennomført grunntreningen, treningen Trekløver Gilwell treningen, bør ha gjennomført LTK	Ett eller flere kurs	Stab for Trekløver Gilwell kurs. Delta på samlinger i eget nettverk	Komite speiding	Komite speiding

VEDLEGG 4: UTVIKLING AV LEDERTRENINGEN I NORGE

Tekst: Øystein Gonsholt

Fra stiftelsen av Norsk Speidergut-Forbund (NSGF) 23. mars 1911 og flere år fremover var det ingen spesifikke kurs med ledelse som tema. Hovedoppgaven var å gjøre speidingen kjent, starte nye tropper, bistå kretser og synes i det offentlige rom.

Men, takket være Baden-Powells berømmelse, tiltrakk speiderbevegelsen seg høyt utdannede menn som lærere, professorer, militære befal og prester. Disse overførte mye av sin kunnskap til speiderguttene, og fra 1912 – også til de første pikespeiderne.

Dòg ble da - som nå - ledertrening formidlet av lederen som forbilde, tropps- og patruljeturer, førerraad i troppen, ulike øvelser, leirliv, kredsmanøver og læring i praktisk kunnskap av ymse slag. Sist, men ikke minst: Gjennomføring av kravene til de ulike dyktighetsmerker.

Via patruljefører og assistentrollen formidlet troppslederen ledelseskunnskap. Ca. to år etter stiftelsen startet første verdenskrig. Norge var nøytralt, men ble likevel påvirket. Vi kan lese i Speideren fra 10/1918 at speidere dyrket poteter, blant annet ble det dyrket i Slottsparken grunnet matmangel! I 1918 herjet også «Spanskesyken», en sykdom som ofte endte med død og som også rammet mange unge.

I mars 1919 nummeret av Speideren er det en annonse for «Instruksjonsbok för ledare och scouter» fra Sveriges scoutforbund. 2. opplag av boken var på 544(!) sider og kostet kr. 6,50 innbundet, grunnet dyrtiden.

I september 1919 ble det første Woodbadge-kurset arrangert i Gilwell Park som ligger ved Eppingskogen, rett i utkanten av London. Gilwell og ledertreningen der skulle utvikle og utdanne speiderledere og DCC fra alle verdens land frem til 1970 tallet.

I februar 1923 ble førerbladet «Lederen» lansert i Norsk Speidergut-Forbund og fra Forbundsstyremøtet 27-28. mars 1923 kan man lese i pkt.11: «I anledning førerkurser for kredser besluttes at utsende følgende: «Forbundsstyret oppfordrer kredsene til at gaa i gang med førerkurser. Forbundet vil være behjelpelig med utarbeidelse av program og saavidt mulig med foredragsholdere og instruktører, likesom Forbundet vil bidra dækkelse av de nødvendige utgifter».

I årsrapportene for 1923 fremgår det at kredsene har drevet med kurser, særlig patruljekurser, men også førerkurser. I 1925 var det førermangel. Bladet «Lederen» formidler også kunnskap om ledelse. I Forbundsstyremøtet 6-7. april 1925 vedtar man så utlyse en stilling som forbundsinstruktør med tiltredelse 1. janaur 1926. Rolf Lykken tilsettes. Rolf Lykken reiser i begynnelsen av august 1927 til Gilwell Park sammen med to andre norske speiderledere og gjennomfører det 58. Woodbadge-kurset.

Rolf Lykken oppnevnes deretter til DCC - Deputy Camp Chief - og blir med det den øverste leder for denne treningen i Norge. Det første kurset startes med en teoridel våren 1928, praktisk leirliv en uke på Goplerud gård i Hedalen sommeren 1929 og så en praksisperiode i tropp eller krets med sluttgodkjenning av kretsleder. Den gang var

Gilwell-kursene grendelt: Ulve-Gilwell (hvor de fleste var kvinnelige deltagere), Rover -Gilwell, Speider-Gilwell og Gruppeleder-Gilwell. Oppdateringer for stab til Gilwell-kursene ble gitt via TTT - Training The Team-samlinger som gikk på rundgang mellom de nordiske land og Gilwell Park. Gilwell treningen i Norge ble med noen tidsmessige tilpasninger i stor grad avholdt over samme lest frem til 1978.

Ved godkjent Gilwell-oppgave fikk man et «serienummer» og ble innlemmet i 1. Gilwell Park Tropp hvor Baden-Powell selv var troppsleder fra 1919 til sin død i januar 1941.

Norges KFUK-speidere, stiftet i 1920, og Norsk Speiderpike Forbund (NSPF), stiftet i 1921, dannet relativt snart er samarbeid i Fellesrådet for speiderpiker i Norge. Via deltagelse på de første uoffisielle World Conference, kom deltagere fra Norge tilbake med ideer til trening og kurser.

Også innen speiderpikeforbundene ble det formidlet ledertrening på patruljefør-ernivå og på speiderledernivå. Trekløver-treningen var den «høyeste» treningen, og man kunne deretter innlemmes i Trekløverlauget.

Motsvarende Gilwell Park for guttene hadde jentene sin førertrening og kursing på Foxlease fra 1922. Tre norske pionerer i så måte var Liska Michelet, Trondheim (NSPF), Margrethe Parm (KFUK-speiderne), Kari Aas (NSPF) og Gunvor Lykken (NSPF). Margrethe Parm fikk sin sekretærutdannelse hos YWCA i New York i 1916 og var helt sentral i stiftelsen av Norges KFUK-speidere. Hun deltok ved den første World Conference i Cambridge 1920. Margerethe Parm ble også valgt til interimstyret for dannelse av WAGGGS ved World Conference i Ungarn mai 1928. Hun satt i verdenskomiteen fra 1928-1932 og fra 1936-1940. Fra 1932-1936 ledet hun WAGGGS sin komite for ledertrening. Komiteen utviklet og organiserte ledertreningen på ulike nivåer innen pikespeiderbevegelsen.

Sommeren 1933 ledet Parm, sammen med sjefstrener ved Foxlease, Joyce Walton, et lederkurs for de nordiske topplederne i speiderpikebevegelsen ved Ånhammar Stutteri i Sverige. I 1934 ble testkurset Liljekurset arrangert på Goplerud Gård for 24 krets og forbundsledere fra begge forbund med Rolf Lykken og Søren Hennie som kursledere.

Sommeren 1936 startet så det første A-kurset i den nye Trekløver-treningen. B-kurset, den praktiske leiruken, ble arrangert på Fossestua ved Larvik sommeren 1937. VC-kurset var 6 mnd. praksis som leder med egen veileder. Kursledere var Margrethe Parm og assistent Gunvor Lykken. Kurset bygget på erfaringer fra Ånhammar-kurset og Liljekurset på Goplerud. Tilsvarende kurs ble utviklet i de øvrige nordiske land og man sendte deltagere til hverandres kurser og arrangerte også førerleirer. I Norge ble en slik arrangert på Gvarv i 1939.

Trekløver-treningen ble gjennomført over samme lest med tidsmessige tilpasninger frem til 1978. NSPF og NSGF gikk da sammen og stiftet Norges speiderforbund. Den nye felles ledertreningen ble satt sammen av det beste fra ledertreningen i begge for-bund og i 1979 ble det første Gilwell-Trekløver kurset avholdt. Etter dette ble navnet i 1980 endret til Trekløver-Gilwell-treningen (TG). KFUM-speiderne, som hadde vært et korps i NSGF, ble ikke med i det nye forbundet NSF og utviklet dermed sin egen ledertrening.

KFUK-speiderne fortsatte samarbeidet i Fellesrådet, der NSF gikk inn for tilknytningen til WAGGGS, og samarbeidet gjaldt da i hovedsak den internasjonale delen. Fra stiftelsen av Norges KFUK-KFUM-speidere i 2003 overtok Speidernes Fellesorganisasjon (SpF), i dag Speiderne i Norge, denne oppgaven.

Norges speiderforbund har siden 2007 med ett unntak arrangert Trekløver-Gilwell-kursene i Norge. Kursene er åpne for speiderledere fra begge forbund og de nordiske land. På noen TG-kurs er det stabspersonell fra begge forbund.

Med unntak av Trekløver-Gilwell, har de to speiderforbundene i dag separat ledertrening. Enkelte ganger arrangeres såkalte fireperlerskurs for Trekløver-Gilwell-kursledere på nordisk nivå.

Ledelse i Norges speiderforbund

Foto: Lene Kleven



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.wagggs.org).