



Veiledning til gjennomføring av samtalen «Mitt HV-lag»

Praktisk gjennomføring av «Lagssamtalen»

Dombås, 1. September 2024

Metadata

KORTTITTEL:	Veiledning «Mitt HV-lag»
SIKKERHETSGRADERING:	Ugradert
UTGIVER:	Heimevernet
SAKSBEHANDLENDE AVDELING:	Heimevernets Våpenskole
GJELDER FOR:	Heimevernet
IKRAFTTREDELSE:	1. sep 2024

Innhold

1 Formål	4
2 Beskrivelse	4
3 Planlegging og forberedelser	5
3.1 PLANLEGGING.....	5
3.2 ORGANISERING AV «MITT HV-LAG».....	5
3.3 OPPLÆRING	6
3.4 PRAKTISKE FORBEREDELSE.....	6
3.5 «LIVSTEGN»	7
4 Gjennomføring lagssamtalen	7
4.1 ORGANISERING AV LAGSSAMTALEN.....	8
4.2 KOMMUNIKASJON	8
4.3 GRUPPEDYNAMIKK.....	8
4.4 RESULTAT AV LAGSSAMTALENE.....	9
4.5 DERSOM «LAGFØRER» IKKE ER TIL STEDE	9
4.6 LAGSSAMTALENE	9
4.6.1 Lagssamtale nr 1 (Oppstartssamtalen).....	9
4.6.1.1 Innledning fra leder	10
4.6.1.2 Del 1 – Egenpresentasjon	10
4.6.1.3 Del 2 – Avklaring av forventninger	11
4.6.1.4 Del 3 - Kjøreregler for «Mitt HV-lag»	12
4.6.2 Videre lagssamtaler (nr 2-3-4- etc).....	12
4.6.2.1 Frekvens på videre lagssamtaler	13
4.6.2.2 Refleksjon	13
4.6.2.3 Oppfølgingsamtale	14
4.6.2.4 Lukkesamtale.....	14
4.6.2.5 Samtale rettet mot aktiviteter, eksempelvis operasjoner	15
4.6.3 Forslag til spørsmålsstillinger for særskilte emner (samtale 2 -3- 4 osv)	15
4.6.3.1 Produksjonsstruktur	15
4.6.3.2 Førstegangstjeneste	16
4.6.3.3 Styrkestruktur	17
4.6.4 Verktøy til samtalen	19
4.7 ETTERARBEID	19
4.7.1 Internt i laget	19
4.7.2 I avdelingen	20
4.7.3 Informasjon/saker som krever videre oppfølging	20

1 Formål

Veileder for lagssamtalen «Mitt HV-lag» er et verktøy for den enkelte «lagfører» å selvstendig kunne planlegge og gjennomføre lagssamtaler som del av kulturutviklingsprogrammet «Mitt HV-lag».

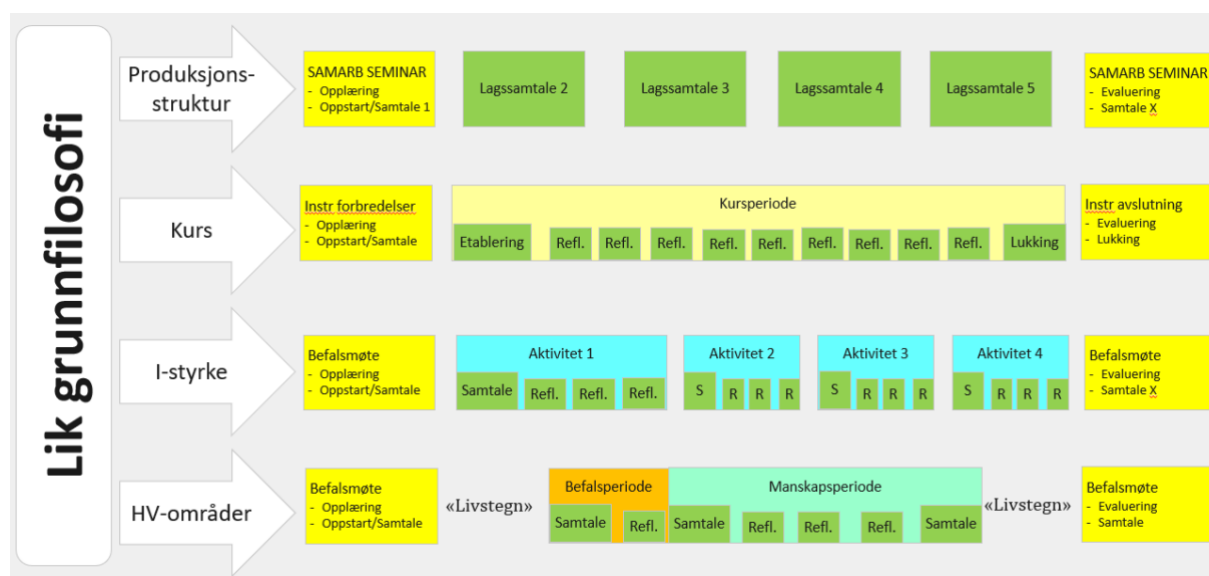
Veilederen er ment å være praktisk rettet og gi råd, ikke pålegg, om hvordan samtaler kan gjennomføres i avdelinger i både produksjons- og styrkestrukturen. Samtaletema er forslag som kan tilpasses avdelingens behov.

2 Beskrivelse

«Mitt HV-lag» er et program som retter seg mot utvikling av kulturen i den enkelte avdeling i den hensikt å skape sterkere tilhørighet, tryggere rammer, økt åpenhet i dialogen og bedre samspill mellom den enkelte i avdelingen. Dette vil igjen øke den generelle kampkraften til avdelingen og samtidig virke forebyggende mot uønsket adferd og grenseoverskridende hendelser.

Programmet tar utgangspunkt i den fortløpende lagssamtalen som vil naturlig forløpe mellom personellet på de ulike nivåene fra geværlaget lengst frem til sjef Heimevernets ledergruppe lengst bak. Rent semantisk er det valgt å definere alle disse samtalekonstellasjonene på de ulike nivåene som et «lag», med en ansvarlig «lagfører» som har ansvaret for å styre «lagssamtalen». Disse begrepene brukes videre gjennom dokumentet.

Programmet «Mitt HV-lag» bygger på Hærens program «Mitt Lag», men tilpasset Heimevernets spesielle behov og egenart.



De gule boksene indikerer aktiviteter hvor ledelsesnivået i avdelingen planlegger, tilrettelegger og istandsetter personellet til å gjennomføre lagssamtalene. De grønne boksene indikerer lagssamtalene initiert av den enkelte lagfører. Fast tilsatt personell i Heimevernet gjennomfører programmet tilnærmet likt Hærens program. For styrkestrukturen er det behov for å gjøre tilpasninger da man møtes over en langt sjeldnere frekvens enn fast tilsatte. Grunnfilosofien bak programmet er dog identisk uavhengig av tjenestekategori, avdelingstilhørighet og aktivitet.

Lagssamtalen bygger på etablerte og kjente teknikker fra Heimevernets kurs med en innledende «gruppeetablering» for å bli bedre kjent, avklare forventninger og regler for samspill i gruppen. Gruppeetableringen oppfølges med en daglig refleksjon styrt av den enkelte lagfører hvor inntrykk og tanker deles i laget. Etter hvert som tryggheten stiger innen laget vil det raskt bli rom for å ta opp temaer som på tidligere tidspunkt kan oppleves utrygt/ukomfortabelt. Verktøy og tilnærming for gruppeetablering og refleksjon beskrives videre i dette dokument, men er også godt beskrevet i Heimevernets refleksjonshåndbok.

Programmet er kontinuerlig av art og man må være forberedt på, gjentatte ganger, å ta et skritt tilbake i prosessen for deretter jobbe seg fremover igjen. En vil eksempelvis ofte stå ovenfor tilføring av nytt personell eller annen justering i disponering som medfører nytt behov for gruppeetablering (såkalt «onboarding») slik at nytt personell kan få presentert seg, bli kjent med de andre i laget, samt lagets forventninger og regler for samspill.

3 Planlegging og forberedelser

Denne delen beskriver planleggings- og forberedelsesfasen (de gule boksene i figuren) og de momenter som må tas hensyn til der.

3.1 Planlegging

I planleggingsfasen legges grunnlaget for en vellykket integrering av lagssamtalen med tjenesten. Dette innebærer å identifisere og planlegge med nødvendig opplæring, gjennomføre nødvendige omdisponeringer og sende ut informasjon til berørt personell i god tid slik at dette ikke kommer overraskende, samt tilrettelegge planen slik at lagssamtalen lett kan gjennomføres.

Merk at en lagssamtale vil alltid eksistere naturlig i en avdeling og pågå nærmest kontinuerlig. Mitt HV-lag må derfor ikke nødvendigvis være en spesifikk aktivitet som kommer i konkurranse med viktig treningstid, men kan sees i forlengelse av den naturlige lagssamtalen, men hvor den styres aktivt av lagføreren i en gitt retning. Dette vil være lettere med erfaring, så innledningsvis kan det være lurt å programmere lagssamtalen eksplisitt som tjeneste.

3.2 Organisering av «Mitt HV-lag»

Som hovedregel er det bare en avdeling som er «Mitt HV-lag». På ledernivå tilhører man samtidig en eller flere ledergrupper og eksempelvis opplever troppssjefen det naturlig å ha med sine lagførere i «Sitt HV-lag». Erfaringer så langt viser at det er vanskelig å være bastant på prinsippet å tilhøre kun ETT lag, da dette ikke samsvarer med virkeligheten. Det optimale er at lederne søker å delta på nivået over i tillegg til sin egen avdeling. Dette har noen åpenbare fordeler, men også noen ulemper, hvor den klart største ulempen er tidsforbruket.

Derfor vil det være fordelaktig å gjennomføre lagssamtalen på «høyere nivå» under befalsmøter og befalsperioden av treningene/operasjonene. På denne måten vil behovet for å utvikle kulturen og dialogen i ledergrupper dekkes, samtidig som man bygger erfaringer på et overordnet nivå som letter gjennomføring av lagssamtalen på «sitt» nivå.

Under selve trenings-/operasjonsperioden er en grei huskeregel at man setter høyest prioritet til de nærmest «frontlinjen» (geværlagene, tilsv.) og jobber seg bakover. Det vil si at

lagføreren blir i sitt lag, troppssjefen med sin stab, områdesjefen med sin stab osv. Eventuelle kompromisser skal komme de underordnede til gode. Ved kompromisser bør ingen grupper overstige 8 personer i størrelse.

For personell tilsatt i produksjonsstrukturen gjelder også hovedregelen at bare en avdeling er «Mitt HV-lag» og man prioriterer fra nederst i strukturen og oppover. Samtidig møtes man såpass ofte at det er både rom for og naturlig for de på ledernivå å tilhøre mer enn en avdeling. Det avgrenses normalt til to avdelinger hvor man har tilhørighet til den avdelingen man er sjef/«lagfører» for og ledergruppen på nivået over. Dette vil den enkelte avdeling måtte tilpasse etter behov.

3.3 Opplæring

Kulturutviklingsprogrammet «Mitt HV-lag» er lagd på en måte som skal redusere behovet for opplæring til et minimum. Denne veilederen skal dekke de fleste behov for opplæring. Det er i tillegg utviklet to ferdige innledende leksjoner, en for de som skal tilrettelegge for gjennomføringen av programmet (ledelse og eller tillitsvalgte), og en for det personellet som skal ha lagførerrollen i programmet «Mitt HV-lag». Fysisk opplæring bør gjennomføres under befalsmøte eller befalsdager, hvor alle lagførere er samlet for å sikre lik forståelse for programmet og enhetlig utførelse i lagene. Veilederen, leksjonene, samt andre nyttige dokumenter er tilgjengelige på www.forsvaret.no/heimevernet.

Det er også utviklet en enkel digital opplæringsmodul på Forsvarets kursplattform kurs.forsvaret.no hvor alle har tilgang via innlogging med «Min Side» **(ikke operativ på nåværende tidspunkt)**.

Opplæringen gir en oversikt over kulturutviklingsprogrammet «Mitt HV-lag» og dekker litt mer utfyllende momentene som er beskrevet i denne veilederen. Opplæringen er modulbasert slik at man kan gjennomføre de spesifikke delene man ønsker å fokusere på/friske opp.

En viktig del av opplæringen er å forholde seg til hva lagssamtalen IKKE er:

- Ikke terapi
- Ikke stedet for behandling av varsler
- Ikke stedet for behandling av psykiske problemer
- Ikke stedet for alvorlig konflikthåndtering

Dette er forhold som skal behandles i egne kanaler og/eller av profesjonelle. Avdelingssamtalen er en lavterskel kulturutviklende arena.

3.4 Praktiske forberedelser

Lagsamtalen krever generelt lite ressurser for å gjennomføres selvstendig. Selv om produktene er tilgjengelig digitalt anbefales det å ha denne veilederen trykket opp til alt personell som er (eller kan komme i) lagførerrollen. Det anbefales også å ha Heimevernets refleksjonshåndbok trykket opp til det samme personellet.

Det kreves i utgangspunktet ingen spesiell infrastruktur for å gjennomføre lagssamtalen, men det er viktig at det enkelte «lag» får et rom hvor de er skjermet for omgivelsene. Dette kan

godt være et lagstelt eller et forlegningsrom. Det viktigste er at dette tenkes på i forkant slik at veien til og terskelen for å gjennomføre samtalen er lavest mulig.

Før første lagssamtale gjennomføres må soldatene i avdelingen bli presentert/repetert programmet «Mitt HV-lag» og hvordan programmet blir kjørt i denne avdelingen. Denne presentasjonen skal være kort og bør kjøres av avdelingssjefen for et samlet plenum (sjefens time tilsv.). Dette bidrar til å sikre god forankring og et identisk budskap til alle. I forkant av første lagssamtale må det være gitt en opplæring til «lagførerne» slik at de har muligheten til å gå rett på første samtale uten en større innledning med laget.

Den enkelte lagfører må i tillegg lage en konkret plan for hver lagssamtale, basert på status i laget, målsetninger og erfaringer så langt. Tiltakskortene i denne veilederen kan for lagføreren være et hjelpemiddel i planleggingen for å berøre ulike tema.

3.5 «Livstegn»

En problemstilling, spesielt for områdestrukturen, er å opprettholde et tilstrekkelig høyt nivå av personlige relasjoner når man møtes såpass sjelden. Denne problemstillingen forsterkes av en samfunnsutvikling som generelt preges av mindre direkte og personlig kommunikasjon (e-post, meldinger), samt en travlere hverdag hvor man i økende grad har overfladiske bekjenskaper fremfor utviklede relasjoner.

Det er bevist at en mer personlig og direkte kommunikasjon mellom individer styrker den sosiale kontrakten mellom personer, noe som igjen styrker graden av forpliktelse overfor hverandre. For personell i Heimevernet kan dette være så enkelt som å strekke seg ut til spesielt sitt nærmeste personell mellom periodene de er samlet. For personell på ledernivå er det vanlig å kommunisere med jevne mellomrom, men denne praksisen kan med fordel utvides til å gjelde «Mitt HV-lag» på alle nivåer.

Hver «lagfører» bør som minimum «gi et livstegn» til de som tilhører vedkommende «sitt lag» både før og etter årlig trening. Dette livstegnet kan være så enkelt som en kort melding til den enkelte at det snart er trening og at man ser frem til å møtes igjen. Enda bedre er det om man tar en kort telefon til den enkelte da den sosiale kontrakten blir betydelig sterkere med direkte kommunikasjon. Dette krever svært lite av den enkelte lagfører og oppleves samtidig svært lite inngripende hos de som blir kontaktet. Effekten kan samtidig være stor ved at de som blir oppringt opplever seg sett, eventuell utrygghet kan bli beroliget og man kan oppnå en økt motivasjon for å delta på årlig trening. Denne effekten blir sterkere desto lengre personellet har vært disponert og jobbet sammen.

En grunnleggende forutsetning for å få til dette er dermed at alle, til enhver tid, er kjent med hvem som tilhører «Mitt HV-lag». Det henstilles derfor å ta hensyn til relasjoner i personellplanleggingen og ikke foreta ubevisste/unødvendige omdisponeringer av personell. Der omdisponeringer er gjennomført er det viktig at alle «lagførere» blir oppdatert på endringene i etterkant slik at man kan ta kontakt med sitt nye medlem i «Mitt HV-lag» og ønske de velkommen.

4 Gjennomføring lagssamtalen

Denne delen beskriver selve lagssamtalen som gjennomføres av den enkelte «lagfører» i «Mitt HV-lag».

4.1 Organisering av lagssamtalen

Laget samles og organiseres slik at alle kan se hverandre og at de er skjermet fra øvrig aktivitet. Det er ellers få krav til lokasjon ut over at det må være en grad av komfort slik at ytre faktorer ikke påvirker kvaliteten i samtalen.

Det er viktig at lagfører har en plan for samtalen og aktivt leder sitt HV-lag gjennom lagssamtalen, slik at samtalen blir fokusert i den retningen den er tiltenkt. Planen trenger ikke være veldig detaljert, men må som minimum ha en innledning hvor samtalsens hensikt og formål presenteres, tema for samtalen og hvordan dette skal gjennomføres.

Samtalen kan gjennomføres både med og uten forarbeid fra «lagsmedlemmene». Dersom samtalen gjennomføres uten forarbeid, må lagfører ta en mer aktiv og styrende rolle i samtalen for å komme gjennom de aktuelle temaene og opprettholde nødvendig fremdrift. Samtalen vil bli mer målrettet og effektiv hvis lagsmedlemmene gis noen enkle oppgaver som forarbeid til samtalen. Dette vil gi rom til mer individuell refleksjon i forkant og kan bidra til å få frem flere og viktigere momenter i lagssamtalen.

4.2 Kommunikasjon

Mennesker er generelt reservert i kommunikasjonsformen når man omgås mennesker man ikke kjenner godt. I en slik fase tenderer mennesker til å dreie samtalen mot mindre ømtålige temaer og uttaler seg i rundere former. Derfor er det viktig at man forholder seg til noen enkle kommunikasjonsregler for lagssamtalene.

Eksempler på kommunikasjonsregler:

- Forstå at din virkelighetsforståelse er unik for deg
- Møt med et oppriktig ønske om å forstå hverandre
- Lytt aktivt (ta inn og forstå budskapet, avklar forståelse)
- Vær tydelig (bruk «jeg»-form og snakk til den enkelte «du»-form om konkrete og relevante ting/hendelser)
- Vis respekt (ikke avbryt, ikke diskuter, ikke bortforklar)

Kommunikasjonsreglene man ønsker skal gjelde for lagssamtalen bør være gjenstand for diskusjon under den første lagssamtalen slik at alle er fortrolige med hvilke regler som gjelder.

4.3 Gruppedynamikk

Forskning har vist at grupper/team går gjennom en rekke faser hvor gruppedynamikken preges av den fasen gruppen står i og situasjonen gruppen står i. Den innledende fasen kalles gjerne for tilnæringsfasen eller formingsfasen hvor de enkelte gruppemedlemmene høflig føler seg frem blant hverandre med et mål om å skape en felles tilhørighet. Denne fasen kan gå ganske raskt under de riktige forholdene og vil som oftest resultere i en produktiv og «idyllisk» fase som et resultat av å ha nådd denne felles tilhørigheten. Gruppeidentiteten er sterk i denne mellomfasen og stemningen i gruppen vil oppleves som utpreget god.

Etter hvert som tiden går og gruppen møter ulike problemstillinger, blir gruppeidentiteten satt på prøve. Gnisninger mellom ulike personer/personligheter blir mer fremtredende, maktstrukturer blir utfordret og stemningen kan bli preget av et hardere og mer konfliktfylt ordskifte. Denne fasen (kontroll- eller stormingsfasen) er både en normal og nødvendig fase som gruppen må gjennom før den kommer til den siste og svært produktive fasen.

Merk at det ofte kan gå lang tid før en gruppe kommer i kontroll-/stormingsfasen og det ikke er et mål i seg selv å komme dit. En gruppe vil fungere godt i den såkalte idyllfasen og mange grupper i Heimevernet vil kanskje aldri komme lengre enn denne fasen.

Den siste fasen kalles for samholdighets- eller prestasjonsfasen og er en fase hvor dynamikken mellom gruppemedlemmene er preget av gjensidig tillit. I denne fasen kommuniserer gruppemedlemmene ærlig og tydelig mellom hverandre med en konstruktiv hensikt. Grupper som er i denne fasen, har høy tilpasningsevne og svært god problemløsningsevne.

4.4 Resultat av lagssamtalene

Det har en verdi i seg selv å sitte sammen i laget og kommunisere om relevante temaer for laget, men verdien øker betraktelig dersom man ender opp med konkrete og skriftlige konklusjoner/tiltak/avtaler for videre oppfølging. Dette vil fungere som referansepunkt for videre samtaler noe som igjen øker fokus og sparer tid. Dette er et lagføreransvar.

4.5 Dersom «lagfører» ikke er til stede

Personellsituasjonen i en avdeling vil alltid være dynamisk, spesielt i Heimevernet. En vil derfor kunne komme i situasjoner hvor den formelle lagføreren er fraværende. I slike situasjoner kommer begrepet «det er alltid en lagfører» til anvendelse. Lagssamtalen må ikke stå og falle på den formelle lagførerens tilstedeværelse. Lagssamtalen er et lavterskel tiltak som hvem som helst kan lede, men det krever at en person i laget tar ansvaret når fraværet oppstår. Laget bør diskutere slike situasjoner i den første lagssamtalen så man har et avklart forhold til hvem som gjør hva.

4.6 Lagssamtalene

4.6.1 Lagssamtale nr 1 (Oppstartssamtalen)

Den første lagssamtalen bør gjennomføres snarest mulig etter at «Mitt HV-lag» er satt eller nytt personell er tilført i din avdeling.

Et naturlig fokus i den første samtalen vil være sentrert rundt 3 mål:

- 1) Gruppemedlemmer bli kjent med hverandre
- 2) Fastsette forventninger til hvordan man ønsker å ha det i avdelingen
- 3) Fastsette rammer for avdelingen/gruppen

For personell i styrkestrukturen (I-styrke, HV-områder) bør samtalen gjennomføres allerede første dagen de samles (befalstrening, mannskapstrening, kursstart, etc.). Fast tilsatt

personell, samt ved aktiviteter over lengre varighet (eksempelvis Interflex) har større fleksibilitet i gjennomføringstidspunkt, men det bør gjennomføres så tidlig som mulig.

Omfanget av samtalen (hvor dypt man går inn i ting) vil variere ut fra lengden på aktiviteten man er samlet til og hvor krevende aktiviteten man står ovenfor er. For aktiviteter som kurs og operasjoner anbefales det å gå ganske dypt siden man er avhengig av å skape en trygg læringsarena, samt en god støttekultur. Det samme gjelder for fast tilsatt personell. Når man er samlet til kortere aktiviteter (eksempelvis en årlig trening/I-styrke trening) kan dybden avgrenses, både av hensyn til tidsforbruk og behovet.

Den første samtalen skal programmeres eksplisitt i avdelingens ukeprogram. Samtalen kan gjennomføres «etter endt tjeneste», men det skal komme klart frem i programmet når, hvor og hvordan samtalen skal gjennomføres. Normal varighet for en gruppe på 8 personer er ca 2 ½ time for mindre aktiviteter og fra 3 ½ til 5 timer for større aktiviteter/fast tilsatte.

4.6.1.1 Innledning fra leder

Leder informerer om samtals hensikt og metode, samt sine forventninger til samtalen. En typisk intensjon/innledning kan se ut som følger;

Hensikten er å videreutvikle grunnlaget for et godt arbeidsmiljø i «Mitt HV-lag» hvor den enkelte opplever trygghet, åpenhet og støtte.

Dette vil oppnås ved å selvstendig gjennomføre oppstartssamtale i «Mitt HV-lag» bestående av 3 deler

Del 1 – Egenpresentasjon

Del 2 – Forventningsavklaring

Del 3 – Definere avdelingens kjøreregler

Sluttsituasjonen er oppnådd når man kjenner «personen i funksjonen» bedre og har et konkret grunnlag for å tilpasse sitt samspill med de andre i «sitt HV-lag» for å skape et enda bedre arbeidsmiljø.

4.6.1.2 Del 1 – Egenpresentasjon

Del 1 er normalt den mest tidkrevende delen, avhengig av hvor dypt man velger å dele.

Full egenpresentasjon – Egnet for fast tilsatte, kurs, operasjoner

En full egenpresentasjon kan inneholde momenter som beskrevet under;

Hvem er jeg?

- Personalia
- Familie
- Kompetanse
- Erfaring

Hva engasjerer meg?

- Ting jeg liker å bruke tid på
- Ting som det svir å gå glipp av
- Hva har satt spor i meg og eller som preger meg?
- Ting som har formet meg til den jeg er i dag (på godt og vondt)
- Ting som presser på, frustrerer eller på andre måter påvirker meg

Min personlige bruksanvisning

- Mine største styrker og bidrag
- Mine største svakheter
- Ting jeg setter pris på i samarbeid med andre (gir energi)
- Ting jeg misliker i samarbeid med andre (tar energi)
- Ting andre ofte misforstår om/med meg

Dette innholdet kan naturligvis tilpasses i forhold til opplevd behov og tid tilgjengelig, men ikke underslå viktigheten av å gi de andre lagsmedlemmene en bedre forståelse av hvem du er som menneske, siden det preger vår atferd i meget stor grad.

Avgrenset egenpresentasjon – Egnet for trening i I-styrken eller områdestrukturen

En mer avgrenset egenpresentasjon kan se ut som følger;

1. Personalialia	Navn, alder, bosted, sivil status, barn, yrke(r)
2. Militær bakgrunn	Tid i HV, stilling, operasjoner, intops, annen relevant militær erfaring
3. Mine styrker	Dine sterke sider som person, soldat og makker
4. Mine svake sider	Ting som påvirker din ytelse eller andres oppfattelse av deg negativt
5. utfordringer NÅ!	Fysiske, psykisk, familie, jobb, mindre utfordringer (snorking osv)

Etter hvert som gruppene er satt og ikke har hatt noen endring av personell kan man hoppe over punkt 1-4, men punkt 5 bør alltid gjennomføres, da dette er det mest dynamiske spørsmålet som samtidig er med å bringe ut de beste og verste sidene av en selv.

4.6.1.3 Del 2 – Avklaring av forventninger

Det er få ting som har større påvirkning på den enkeltes opplevelser enn forventningene som ligger til grunn. Derfor er en god forventningsavklaring lagsmedlemmene imellom et nyttig verktøy for å skape et sett med felles forventninger som igjen danner grunnlaget for hvordan enheten samspiller med hverandre videre.

Fokuset på forventningsavklaringen skal være til «laget/avdelingen» og ikke til ytre faktorer som er utenfor «lagets» kontroll. Forventninger kan derfor være til:

- Oss selv (egen prestasjon og væremåte)
- Jobben vår (oppgaver, ansvar og handlefrihet)
- De andre i «laget» (støtte, dialog, åpenhet, lojalitet, innsats, prestasjon)
- «Lagføreren» (utøvelse av ledelse, lederstil, kommunikasjon)

Et forslag til konkret arbeidsmetode er at man starter med individuelle forberedelser (ca 10 min) og deretter presenterer den enkelte sine forventninger (2-3 min). For å opprettholde god fremdrift er det viktig med noen kjøreregler under presentasjonsrunden:

- Unngå diskusjon av andres forventninger (aktiv lytting)
- Unngå fokus på forventninger utover «laget»
- «Lagfører» kan stille oppklarende spørsmål (forståelse/tydelighet)

Noter underveis og bruk forventningsavklaringen som grunnlag for del 3

4.6.1.4 Del 3 - Kjøreregler for «Mitt HV-lag»

Kjørereglene har til hensikt å sikre at gruppen har et tryggest mulig arbeidsmiljø som gir gode forutsetninger for samarbeid og innfrielse av forventninger.

Del 3 starter med en kort innledning fra «lagfører», deretter 5 minutter individuelle forberedelser, 20-30 minutters diskusjon og avsluttes med konklusjon fra «lagfører»

Diskusjonen bør dekke:

- Hvordan jobber vi best sammen (arbeidsform)?
- Hvordan prater vi med og om hverandre?
- Hvordan støtter vi hverandre?
- Hva bryter med våre felles verdier?
- Hvordan håndterer vi uenigheter/brudd på kjørereglene?

Lagets kjøreregler må i første omgang dokumenteres av «lagfører», deretter gjøres «offentlig» og levendegjøres i «Mitt HV-lag». Merk også at avdelingens kjøreregler må med jevne mellomrom revisiteres.

4.6.2 Videre lagssamtaler (nr 2-3-4- etc)

Grunnlaget for videre samtaler er tidligere samtaler og det som skjer i periodene mellom samtaler. Videre samtaler kan være en fortsettelse av forrige samtale eller en mer rettet samtale mot spesifikke tema, samtale knyttet til aktiviteter eller samtale i form av refleksjon. Avdelingssjefer kan pålegge gjennomføring av spesifikke tema eller seksjonssjef/troppssjef/lagfører velger ut fra gruppens behov.

4.6.2.1 Frekvens på videre lagssamtaler

Frekvens på videre samtaler og type samtaler vil skille sterkt mellom fast tilsatte og personell i styrkestrukturen, samt lengden på aktiviteten til personellet i styrkestrukturen.

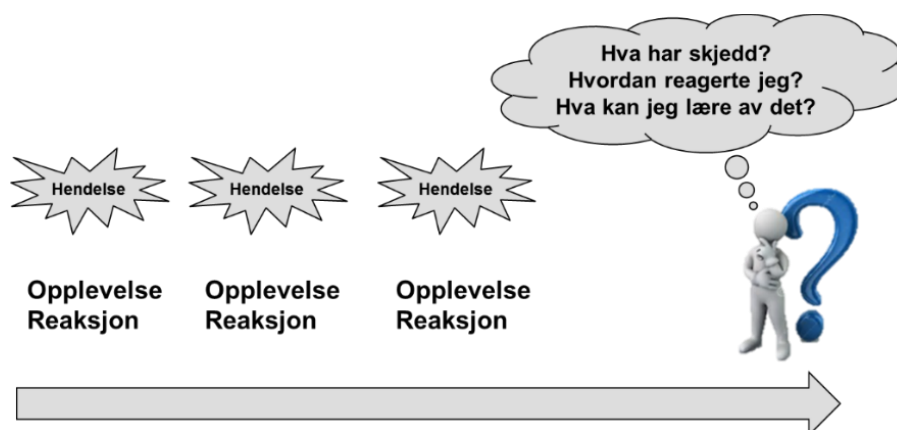
For styrkestrukturen (innsats-/områdestrukturen) anbefales det på det sterkeste å gjennomføre som minimum daglig refleksjon på alt av trenings-, øvings- og kursaktiviteter inntil 14 dagers varighet. Det bør også, som minimum gjennomføres en oppfølgingsamtale underveis, eller på slutten av aktiviteten (som lukkesamtale) hvor avtalene fra oppstartssamtalen revisiteres.

Under operasjoner og/eller aktiviteter over 14 dagers varighet bør frekvensene på refleksjonssamtalene justeres i forhold til aktivitetens lengde, men som minimum bør det være 2 refleksjoner pr uke og minimum 1 tyngre oppfølgingsamtale underveis i tillegg til lukkesamtalen på slutten av aktiviteten. Egne temasamtaler kan også gjennomføres etter behov.

For fast tilsatte er tid en mindre begrensende faktor og det daglige tempoet tillater større grad av fortløpende samtaler gjennom året. Denne daglige samtalen kan inneholde elementer av en avdelingssamtale, men må snarere sees på som refleksjon fremfor avdelingssamtaler. Derfor er det viktig å opprettholde en jevn frekvens med styrte avdelingssamtaler gjennom året hvor viktige temaer gjøres gjenstand for diskusjon. Generelt anbefales det en samtale ca annenhver måned.

4.6.2.2 Refleksjon

Refleksjon er enkelt sagt å oppsummere dagen for å oppfriske hva som har skjedd og merke seg momenter som er relevant å ta med seg videre. Dette er en teknikk som er hensiktsmessig ved intensive dager hvor det er ganske stor sannsynlighet for at mange gode læringsmomenter drukner i den enorme mengden av opplevelser en gjennom en dag.



Refleksjon fungerer best dersom man jobber strukturert og det anbefales å bruke et refleksjonsskjema som vist i Refleksjonshåndboken. Skjemaet har tre kolonner.

- «Hva har skjedd» er den objektive beskrivelsen av hva som faktisk har skjedd den dagen, med særlig vekt på momenter den enkelte bet seg spesielt merke til.

- Den neste kolonnen er «hvordan reagerte jeg» som er en subjektiv beskrivelse av det som skjedde hvor man går inn i hvorfor man bet seg spesielt merke til de ulike observasjonene? Hvilke reaksjoner utløste det hos den enkelte (glede, utmattelse, frustrasjon, sinne, irritasjon, stress, smerte, etc)?
- Den siste kolonnen er også den viktigste, «hva har jeg lært». Denne kolonnen oppsummerer det man tar med seg videre. Dette er gjerne ting man skal begynne med, fortsette med, tilpasse, gjøre mindre av eller slutte helt å gjøre.

Styrt refleksjon blir mest effektiv dersom man gjennomfører individuell refleksjon før man samles i laget for å dele refleksjoner. I en grupperefleksjon vil ofte den enkelte påminnes momenter man selv glemte eller få belyst egne erfaringer fra andre perspektiver. Under en slik seanse kan det ofte komme momenter som blir aktuelle tema for senere lagssamtaler (oppfølgingsamtale/ lukkesamtale).

Refleksjon er en trygg og enkel måte å for lagfører å holde lagssamtalen i gang. Begrens samtalen til rundt 30 minutter og styr den aktivt. Du kan velge mange måter å styre samtalen på (kronologisk, person for person, tema), men det viktigste er å passe på at alle bidrar og at ting ikke drar for mye ut i tid.

4.6.2.3 Oppfølgingsamtale

- 1) «Lagfører» trekker tråden fra oppstartssamtalen man lytter til hvordan den enkelte opplever samholdet og arbeidsklima i «Mitt HV-lag». En mulighet er å benytte formen «Behold-Forbedre» (f.eks bli enige om 3 forhold som skal videreføres og 3 forhold som skal forbedres)
- 2) Medlemmene kan gå gjennom forventningene, vurdere i hvilken grad de innfris og hva som må justeres for at de eventuelt skal imøtekommes.
- 3) Lagfører går gjennom kjørereglene og ber medlemmene respondere på hvordan de blir fulgt. Hvorfor/hvorfor ikke?
- 4) Er det regler som bør fjernes fordi de er kontraproduktive, selvsagte eller annet?
- 5) Er det regler som trenger justering?
- 6) Er det nye regler som bør inn?
- 7) Har det dukket opp noen utfordringer som bør snakkes om?
- 8) «Lagfører» leder deretter samtalen inn på relevante temaer basert på observasjoner under tjenesten.

4.6.2.4 Lukkesamtale

For grupper som har vært sammen, opplevd ting sammen og bygget en grad av tilhørighet/samhold, kan det oppleves krevende å avvikle disse gruppene brått. For noen er det en sann glede å avslutte, mens for andre kan fremprovosere sorglignende reaksjoner. For å kontrollere denne avslutningsprosessen er det nyttig å gjennomføre en lukkesamtale.

En lukkesamtale inneholder mange av de samme elementene som en oppfølgingsamtale, men hovedfokus legges på forventningene man hadde i utgangspunktet, hvordan man opplever at gruppen/individet har utviklet seg og hva man tar med seg videre.

4.6.2.5 Samtale rettet mot aktiviteter, eksempelvis operasjoner

- 1) Samtale rundt forventninger og usikkerhet knyttet til operasjonen.
- 2) Fokus: Hva kan jeg selv gjøre / Hva trenger jeg støtte fra laget til?
- 3) Leder oppsummerer, og følger opp under operasjonen at laget gjør hva de er blitt enige om for å støtte hverandre, og hva den enkelte har sagt at han/hun selv vil gjøre.
- 4) I forbindelse med evaluering etter operasjonen samtales det om forventninger og usikkerhet som var i forkant opp mot hvordan det faktisk ble og viktigst hva som gjorde at ting gikk som det gikk. Dette avsluttes med en oppsummering av hva man har lært av dette og hva man skal gjøre videre framover.

4.6.3 Forslag til spørsmålsstillinger for særskilte emner (samtale 2 -3- 4 osv)

4.6.3.1 Produksjonsstruktur

Kultur og samarbeid	Kommunikasjon og adferd
<ol style="list-style-type: none">1) Hvordan opplever den enkelte i gruppen arbeidsmiljøet?2) Har det dukket opp noen utfordringer som det bør snakkes om?3) Større uenigheter innad i gruppen?4) Situasjoner som bør diskuteres?5) Hva skal til for at gruppen sammen skal kunne nå sine mål på en best mulig måte?6) Hva slags kultur har vi for å gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger internt? <p>Basert på samtalen besluttet det om det er forhold/konflikter som laget trenger støtte fra ledelsen for å løse, eller fra andre ressurser (f.eks AMU, tillitsmannsapparat, verneombud, HMS rådgiver)</p>	<ol style="list-style-type: none">1) Har gruppen/seksjonen en åpen og god kommunikasjon internt?2) Hvordan behandles/omtales andre grupper/seksjoner? Er det en ukultur ift å snakke negativt om andre seksjoner? Eller rakke ned på ledere som udugelige?3) Hvor ligger terskelen for å gi hverandre tilbakemeldinger, både i gruppen/seksjonen og i avdelingen?4) Hva er akseptabel adferd i forhold til:<ul style="list-style-type: none">• Å låne utstyr på jobb?• Å gjøre private gjøremål i arbeidstid?• Å skrive OT/ØV/flekse på tid?• Antrekk og militær oppførsel• Andre forhold?
Trivsel	Trygghet og tillit
<ol style="list-style-type: none">1) Hva kan du selv eller dere gjøre for å gjøre hverdagen til de rundt deg bedre?2) Hva gjør deg motivert?3) Hvordan er opplevet gruppens/avdelingens holdninger tilknyttet oppdragsløsning og-/eller hverandre? <i>Eksempler:</i><ul style="list-style-type: none">• Bedre kommunikasjonsflyt vil skape bedre forståelse• «Meningsfullt arbeid» - hvorfor gjøres det som gjøres?• Snakke opp hverandre – eksempelvis hverandres stillinger• Positivitet, redusere negative holdninger <p>Avdelingen skal lage en sosialkalender for å øke trivsel og sørge for inkludering av alle. Utforming av sosialkalenderen bør derfor ta utgangspunkt i samtalen om trivsel, slik at arrangementene understøtter behovet.</p>	<ol style="list-style-type: none">1) Hva skal til for å øke tilliten mellom deg og dine medarbeidere?2) Hvor går grensen mellom humor og trakassering?3) Finnes det noen klare regler/rammeverk du ønsker mellom deg og de rundt deg?4) Hvor går grensen for seksuelle bemerkninger eller fysisk berøring, klemming osv? Den enkelte sier litt om hvor ens egne grenser går. <p>Samtalen kan gjennomføres i gruppe først, og deretter i plenum i avdelingen. Det er viktig at dette gjøres på tvers av seksjoner, slik at det dannes en omforent kultur i avdelingen.</p>

4.6.3.2 Førstegangstjeneste

Kultur og samarbeide	Kommunikasjon og adferd
<ol style="list-style-type: none"> 1) Hvordan opplever den enkelte i laget lagsklimaet? 2) Har det dukket opp noen utfordringer laget bør snakke om? 3) Har det oppstått større uenigheter i laget? 4) Hvilke situasjoner føler gruppen for å diskutere nærmere? 5) Hva slags kultur har vi for å gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger internt? 6) Hvordan er mestringsfølelsen knyttet til oppdragsløsning? 7) Hva skal til for at du oppnår en meningsfylt tjenestehverdag 8) Hvordan er oppleves lagets holdninger tilknyttet oppdragsløsning og-/eller hverandre? 9) Hva skal til for at laget sammen skal kunne nå sine mål på en best mulig måte? 10) Hvem er gode rollemodeller i laget og hvorfor? <p>Seansen kan gjennomføres gjennom en fag- og refleksjonstime.</p>	<p><u>Tilbakemeldingskultur</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Hvor ligger terskelen for å gi hverandre tilbakemeldinger? 2) På hvilke måter gis det tilbakemeldinger til hverandre? 3) Hva er greit/ikke greit? 4) Hvordan oppleves tilbakemeldingen gitt fra leder/troppsbeval? <p>Gruppen kan gjennomføre en dette gjennom en refleksjonstime. Tiltakskort 6 «Styrke samhold» kan benyttes for veiledning knyttet til tilbakemeldingskultur.</p> <p><u>Mobbing og seksuell trakassering</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 5) Hvor går grensen mellom humor og trakassering? 6) Hvor går grensen for seksuelle bemerkninger eller fysisk berøring, klemming osv? Den enkelte sier litt om hvor ens egne grenser går 7) Hva tenker dere om antrekk på rom, pauserom eller oppholdsrom lign? Her går det an å kjøre en type «casetrening» hvor lagsmedlemmene drøfter rundt hvorvidt eksempelet indikerer akseptabel eller uakseptabel atferd. (Dusjing, besøk på rom, hvordan vi snakker til og om hverandre, tilbakemeldingskultur, under marsj, under utdanning osv.) <p><i>Eksempler:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 8) <i>Språk, kroppsspråk, seksuelle huskereglar, baksnakking, slengbemerkinger og meldekultur</i> 9) <i>Casetrening</i>
Trivsel	Trygghet og tillit

<ol style="list-style-type: none"> 1) Hva kan du selv eller dere gjøre for å gjøre hverdagen til de rundt deg bedre? 2) Hva gjør deg motivert? 3) Hva skal til for at du opplever en meningsfylt hverdag etter tjenesten? <p>Avdeling bør sørge for et koordinert og velfungerende velferdstilbud der soldatene oppholder seg. Et slikt tilbud kan innebære aktiviteter for å øke trivsel og bidra til inkludering.</p> <p>Tiltakskort 7 «Velfungerende velferdstilbud» kan benyttes for veiledning i de tilfeller det oppleves manglende ressurser og kjennskap til regelverk.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4) Opplever du åpenhet om hvordan en har det? 5) Er laget enige om det bør være lavterskel for å forklare hvorfor man har en dårlig dag, eller om noe har skjedd? 6) Hvordan oppleves åpenheten? Samsvarer enigheten om åpenhet med realiteten i hverdagen? 7) Opplever du at din stilling er viktig? 8) Opplever du at andre uttrykker at din stilling er viktig? 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Hva skal til for å øke tilliten mellom deg og dine medsoldater? 2) Hva skal til for at du føler deg trygg med dine medsoldater? 3) Hvordan opplever den enkelte at tilliten og tryggheten er med troppsbefal? 4) Hva gjør du for at andre skal føle seg trygg? 5) Hvordan kan den enkelte og troppsbefal oppnå gjensidig tillit og respekt? 6) Finnes det noen klare regler/rammeverk du ønsker mellom deg og de rundt deg? <p>Seansen kan gjennomføres gjennom fag- og refleksjonstime mellom befal og soldater.</p>
---	---

4.6.3.3 Styrkestruktur

Styrkestrukturen bør benytte «Refleksjonshåndboka» som grunnlag i tjenesten.

Kultur og samarbeide	Kommunikasjon og adferd
<ol style="list-style-type: none"> 1) Hvordan opplever den enkelte i laget lagsklimaet? 2) Har det dukket opp noen utfordringer laget bør snakke om? 3) Hvilke situasjoner føler gruppen for å diskutere nærmere? 4) Hva slags kultur har vi for å gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger internt? 5) Hvordan er mestringsfølelsen knyttet til oppdragsløsning? 6) Hvordan er opplevet lagets holdninger tilknyttet oppdragsløsning og-/eller hverandre? 7) Hvem er gode rollemodeller i laget og hvorfor? 	<p><u>Tilbakemeldingskultur</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Hvor ligger terskelen for å gi hverandre tilbakemeldinger? 2) På hvilke måter gis det tilbakemeldinger til hverandre? 3) Hva er greit/ikke greit? 4) Hvordan oppleves tilbakemeldingen gitt fra leder/troppsbefal? <p><u>Mobbing og seksuell trakassering</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 5) Hvor går grensen mellom humor og trakassering? 6) Hvor går grensen for seksuelle bemerkninger eller fysisk berøring, klemming osv? Den enkelte sier litt om hvor ens egne grenser går. <p>Her går det an å kjøre en type «casetrening» hvor lagsmedlemmene hvorvidt eksempelet indikerer akseptabel eller uakseptabel atferd. (<i>Språk, kroppsspråk, seksuelle huskereglar, baksnakking, slengbemerkinger og meldekultur</i>)</p>
Trivsel	Trygghet og tillit

<ol style="list-style-type: none">1) Hva kan du selv eller dere gjøre for å gjøre hverdagen til de rundt deg bedre?2) Hva gjør deg motivert?3) Hva skal til for at du opplever en meningsfylt trening/ tjenesten?	<ol style="list-style-type: none">1) Hva skal til for å øke tilliten mellom deg og dine medsoldater?2) Hva skal til for at du føler deg trygg med dine medsoldater?3) Hvordan opplever den enkelte at tilliten og tryggheten er med troppsbefal?4) Hva gjør du for at andre skal føle seg trygg?5) Hvordan kan den enkelte og troppsbefal oppnå gjensidig tillit og respekt?6) Finnes det noen klare regler/rammeverk du ønsker mellom deg og de rundt deg?
---	--

4.6.4 Verktøy til samtalen

Teknikker
<p>Samtaleteknikker kan brukes for å gjøre lagføreren tryggere i sin rolle i samtalesituasjonen. Dette vil være tips i form av enkle handlinger som har effekt ved bevisstgjøring rundt dem.</p> <p>Hensikten er ikke at lagfører skal opptre som psykologer og løse problemer, men å gi enkle verktøy for den praktiske gjennomføringen av lagsamtalen, ivaretagelse, og håndtering av eventuelle situasjoner.</p>
Aktiv lytting
<p><i>Aktiv lytting</i> innebærer å være interessert og engasjert i andres ståsted. Still ved behov utdypende spørsmål, slik at den du lytter til kan fortelle mer. Øyekontakt og kroppsspråk er viktig å være bevisste på.</p> <p>Dersom noen velger å åpne seg opp om noe personlig, er det viktigste å lytte uten å komme med løsninger på den eventuelle utfordringen. Gi innspill istedenfor råd, og lytt til hva personen har å si.</p> <p>Stillhet er ikke en dårlig ting, verken i enkeltsamtaler eller i lagsrammen. La inntrykkene synke inn. Dette får laget til å reflektere over hva som blir sagt og eventuelt si noe mer.</p>
Bekreftelse
<p>Gi bekreftelse på at vedkommende som deler lyttes til. Innspill, meninger og refleksjon verdsettes i laget og gis honnør til.</p> <p><i>Validering av følelser</i> innebærer å vise til at det de føler gir mening for deg og at det er greit å føle det slik. Dette handler om å bekrefte og anerkjenne en følelse. Det er viktig å <u>ikke</u> begynne å finne løsninger på den eventuelle utfordringen. «Jeg hører deg».</p> <p>Dersom noen deler noe laget trenger å vite om er det viktig å bekrefte at vedkommende har vært modig og blir hørt. Vær forsiktig med å si «dette hører ikke hjemme her» dersom noe uforutsett skulle dukke opp. Dette kan tolkes som avvisning og komme uheldig ut. Si heller «dette er kjekt at oss i laget vet om».</p> <p>Signaliser at dere som lag har tid til å ta denne samtalen, og at du som lagfører har tid og et ønske om å lytte til laget. Man skaper et trygt miljø ved å være rolig. Dette vil føre til at laget har lettere for å åpne seg for deg.</p>
Åpne spørsmål
<p>Still åpne spørsmål som innebærer at spørsmålet ikke kan besvares med et «ja», «nei» eller enkeltord. Spørsmålet må besvares med hele setninger som tvinger oss til å tenke før et svar avgis. Det er en engasjerende spørsmålsform og lagfører vil få eierskap til samtalen.</p>
Håndtering av motstand
<p>Samtalen kan innebære konstruktive tilbakemeldinger som kan oppfattes negativt eller konfronterende. Her kan en møte motstand ved at lagsmedlemmer ønsker å forsvare seg for beskyldninger, og at samtalen blir en svært lite konstruktiv dialog.</p> <p>Her kan det være avgjørende at lagfører bidrar til å kunne føre samtalen fra utfordringen, til hva som er viktig å fokusere på fremover. Bruk åpne spørsmål, refleksjoner, ambivalens og bekreftelser.</p> <p>Det er viktig å vise respekt og aksept til parter som yter motstand. Å håndtere motstand med respekt er ikke nødvendigvis det samme som å gi etter.</p>
Oppsummeringer
<p><i>Parafrasering</i> er en fin måte å vise at du lytter til en person i laget eller laget som helhet. Dette er for å gi en kort oppsummering av det som har blitt sagt. Da får du bekreftet om du har forstått hva som har blitt sagt og fått vist at du følger med.</p>

4.7 Etterarbeid

4.7.1 Internt i laget

I etterkant av lagsamtalen er det naturlig at lagfører bruker litt tid for seg selv for å oppsummere og reflektere over samtalen. Ett nyttig verktøy til denne oppsummeringen er refleksjonsprosessen/-skjemaet som er angitt i refleksjonshåndboken. Hovedregelen er at

samtalen behandles som fortrolig innad i laget og at utfallet av samtalen brukes av lagfører som et grunnlag for å gjøre nødvendige justeringer internt i laget, samt planlegge neste samtale.

4.7.2 I avdelingen

Avdelingssjefen bør følge opp underveis om lagssamtalene fungerer i henhold til intensjon og at forholdene er tilstrekkelig lagt til rette for fortløpende og effektive samtaler. Tilsvarende bør lagførere melde oppover dersom man opplever at det er forhold som kan justeres for å legge bedre til rette for lagssamtalene.

4.7.3 Informasjon/saker som krever videre oppfølging

Lagssamtalen er hovedsakelig en intern samtale for laget og har ikke til hensikt å virke som et redskap for innhenting av informasjon eller avdekking av uregelmessigheter. Det kan likevel fremkomme informasjon som er av en slik art at det kreves oppfølging i etterkant utover lagsrammen.

I slike tilfeller anbefales det at den aktuelle lagfører innhenter råd og støtte i hvordan det fremkomne skal håndteres videre. Slik råd og støtte kan finnes gjennom kommandolinje, sjefssersjantlinje eller faglinje personell/HR, eventuelt kan situasjonen være av en art hvor det er naturlig å støtte seg til tillitsvalgtordningen, eventuelt direkte til fagpersonell med taushetsplikt som prest og sanitetspersonell.

Uansett hvilken retning man søker råd og støtte er det viktig at fortroligheten opprettholdes på en god måte, samt at man er nøye med korrekt håndtering videre.