

Kollegaveiledning
med kritiske venner

Per Lauvås
Kirsten Hofgaard Lycke
Gunnar Handal

Kollegaveiledning med kritiske venner

CAPPLEN DAMM
AKADEMISK

© CAPPELEN DAMM AS 2016

ISBN e-bok: 978-82-02-63362-2

ISBN trykt bok: 978-82-02-48036-3

4. utgave, 2. opplag 2017

Materialet i denne publikasjonen er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Uten særskilt avtale med Cappelen Damm AS er enhver eksemplarframstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov eller tillatt gjennom avtale med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Illustrasjoner: Arvid Ytreland

Omslagsdesign: Ane Valderhaug

Sats: Laboremus Oslo AS

Trykk og innbinding: AIT Oslo AS

www.cda.no

akademisk@cappelendamm.no

Innhold

Forord til 4. utgave	11
-----------------------------------	-----------

Innledning	15
-------------------------	-----------

Kapittel 1

Kollegaveiledning i ulike former	19
---	-----------

Innledning	19
------------------	----

Kollegaveiledning på mange arenaer	20
--	----

Kollegaveiledning innen sykepleie	21
---	----

Kollegaveiledning innen sosialt arbeid	22
--	----

Kollegaveiledning i skolen	22
----------------------------------	----

Kollegaveiledning i Critical Friends Groups (CFGs)	24
--	----

Kollegaveiledning -ulike formål og former	24
---	----

Kollegaveiledning for kompetanseutvikling	25
---	----

Kollegaveiledning som dugnad	27
------------------------------------	----

Kollegaveiledning for personlig støtte	28
--	----

Kollegaveiledning for utvikling i et profesjonelt fellesskap	31
--	----

Kollegaveiledning som et ledd i organisasjonsutvikling	35
--	----

Kollegaveiledning – hva er det egentlig?	37
--	----

Kollegaveiledning i denne boka	39
--------------------------------------	----

Ett fellestrekk: Struktur er nødvendig!	41
---	----

Avrundning	45
------------------	----

Kapittel 2

Kollegaveiledning i praksis	47
--	-----------

Innledning	47
------------------	----

Kollegaveiledning i stor gruppe	48
---------------------------------------	----

Organisering	49
--------------------	----

Arbeidsmåte	49
-------------------	----

Råd om kollegaveiledning i stor gruppe	52
Fordeler og begrensninger	53
Kollegaveiledning i par	54
Organisering	55
Fordeler og begrensninger	61
Generelle råd til den som blir veiledet, til veileder og til observatør	61
Kombinasjonsmodeller	65
Avrunding	67

Kapittel 3

Strukturering av veiledning	68
Innledning	68
Tanke- og handlingsmodeller	68
Hvorfor er prosedyren laget slik?	71
Om å få komme til orde	71
Om valg av fokus og fokusperson	72
Om å spørre, sette seg inn i og forstå	73
Om å gi gode råd	75
Rådgivingsfasen	76
Om ansvarsforhold og vurderinger	76
Avrunding	77

Kapittel 4

Fire grunnleggende ideer	79
Innledning	79
Veiledning på egne vilkår	79
Praksisteori	84
Praksisteorien og praksistrekanten	87
Praksisteori – konkretisert i en veiledningssamtale	89
Reflekterende veiledning	92
Kollegaveiledning med vekt på førveiledning	95
Mer vekt på førveiledning	95
Veiledningssløyfer	99
Avrunding	100

Kapittel 5

Kvalitet i veiledningssamtaler	101
Innledning	101
Veiledningssamtaler ≠ hverdagssamtaler!	101

Veileders tankemodeller	103
Samtaleferdigheter	110
Oppsummering (som samtaleferdighet)	110
Parafrasing	110
Konfrontasjon	111
Speiling	112
Innramming	112
Å stille spørsmål	115
Å lytte	116
Universalverktøyet: metakommunikasjon	118
Avrunding	123

Kapittel 6

Relasjoner og følelser	124
Innledning	124
Relasjonen	124
Sosiale aspekter	124
Dynamikk i grupper	125
Roller i veiledningen	126
Passive samtalepartnere	128
Dominerende samtalepartnere – «tigergutter»	129
Rigid strukturering eller frihet og felles ansvar?	129
Kollegaveiledning og følelser	130
Hvordan kommer følelser til uttrykk i kollegaveiledning?	132
Veiledningsgruppens arbeid med følelser	134
Avrunding	137

Kapittel 7

Praktisk opplegg	140
Innledning	140
Organisering	140
Gruppesammensetning	140
Tid	142
Gruppestørrelse	143
Gruppeleder	143
Med oppnevnt <i>veileder</i> eller uten	144
Men med <i>veiledningskompetanse</i> !	144
Forholdet til organisasjonen	145
Begynnelse og slutt	146
Frivillighet eller med press	146

Vurdering og dokumentasjon	147
Vurdering	147
Dokumentasjon	149
Avrunding	150

Kapittel 8

En «vær varsom-plakat»	151
Innledning	151
Respekt	151
Ydmykhet	152
Et felles ansvar	153
Å akseptere ulikhet	154
Å akseptere å måtte slippe taket	154
Engasjement – ambisjoner!	155
Konfidensialitet	155
Hva bør man ikke gjøre?	156
Fortellertreff for gode historier	156
Sutre- og klageklubb	157
Meglingsinstans for personalkonflikter	158
Avrunding	159

Kapittel 9

Veiledning og kollektiv utvikling	160
Innledning	160
Individuell læring og kollektivets utvikling	161
Læring i organisasjoner	162
Læring og utvikling i et kulturelt perspektiv	164
Kollegaveiledning i utvikling av fellesskapets praksis	167
Veiledning i læringsfellesskap	167
Veiledning i organisasjonsutvikling	170
Veiledning som dugnad	173
Kollegaveiledning som «de-fusing»	174
Avrunding	178

Kapittel 10

Kollegaveiledning i skolen	179
Innledning	179
«Utforskende veiledning»	179
Kollegaveiledning som mentorskap i gruppe	181

Kollegaveiledning blant lærere – viktigere enn noen gang?	182
Veiledning for profesjonalitet i skolen	185
Kollegaveiledning og reformarbeid	188
Avrunding	189

Kapittel 11

Alternative former for veiledning	190
Innledning	190
Kollegaveiledning i stor gruppe	191
Kollegaveiledning i stor gruppe: en grovstruktur for arbeidet	191
Kollegaveiledning med løs struktur	192
Kollegaveiledning med fokus på følelser	192
Kollegaveiledning med vekt på kontinuitet mellom samlingene	193
Kollegaveiledning, vekt på «naive» teorier/praksisteorier	195
Kollegaveiledning i Critical Friends Groups	196
Veilederstyrt struktur	197
Semistrukturert modell (CLEAR-modellen)	197
Standardoppsett for en 3-timers sesjon	199
Med systemisk tilnærming	199
Tilpasset nettbaserte muligheter	202
Bruk av «reflekterende team»	203
Reflekterende team i flere runder	203
Reflekterende team i lavt tempo	204
Reflekterende team «bak ryggen»	204
Alternative former for turtaking	205
Kritisk debatt	205
Akvarium («fishbowl»)	206
Veiledning i stor gruppe med leder og «dagens veileder»	207
«Fortellermodellen»	208
Etterveiledning av flere kolleger	209
Veiledning i stor gruppe med leder	210
Kollegaveiledning i par	212
Veiledning i par med rollebytte (observatør/veileder)	212
Observasjon ved hjelp av nettbrett	213
Bruk av nettbaserte løsninger i før- og etterveiledning	214
Koordinering av flere veiledningspar	214
«Ad hoc»-veiledning	215

Noen arbeidsmåter, uavhengig av gruppestørrelse	215
Perspektiver i veiledningen	216
Veiledning med bruk av ulike briller	217
Avrundning	219
Etterord	221
Litteratur	225

Forord til 4. utgave

Kollegaveiledning var en beskjeden trykksak som kom ut i 1991. Den var nærmest en praktisk metodebok som omfattet det vi hadde utarbeidet i forbindelse med kursvirksomhet og annen undervisning. Den gang fantes det lite litteratur om kollegaveiledning. Vi baserte oss derfor på det vi syntes vi hadde lært etter å ha interessert oss for veiledningsfeltet i en del år. I arbeidet med veiledning av personer i profesjonelt arbeid, det vil si personer som ikke lenger var studenter, så vi stadig hvilket potensial som ligger i at kolleger veileder hverandre. Vi samlet derfor våre erfaringer og utviklet kurstilbud for grupper som ville drive med kollegaveiledning. For én ting var klart, ikke all kollegial veiledning fungerer like godt; det kreves faktisk en del kompetanse i veiledning for å få det til.

Ikke ante vi at den beskjedne trykksaken skulle bli brukt så mye som den ble. Den ble revidert i 1996 og i 2004, med et tillegg i tittelen. Da kalte vi den *Kollegaveiledning i skolen*, uten at innholdet var blitt vesentlig endret. Til vår glede vant boka innpass hos mange profesjoner, selv med en «snevrere» tittel. Av den grunn har vi nå forsøkt å lage en 4. utgave som favner bredere enn tidligere, med et håp om at boka vil være av interesse for yrkesutøvere innenfor mange profesjoner, selv om vårt utgangspunkt er å skrive om veiledning for og blant lærere. Vår egen virksomhet har heller ikke vært lagt til skolen, men til høyere utdanning, så vi forsøker å spille på mange bortebaner

Med denne utgaven tar vi altså sikte på et *bredere felt enn skolen*. Likevel vil nok eksempler fra utdanningssektoren fortsatt prege teksten. Selv om vi ikke har kunnet skrive andre profesjonsgrupper inn i alle eksempler, mener vi at lesere fra andre profesjoner (sykepleiere, sosialarbeidere, ingeniører, saksbehandlere osv.) – kanskje med litt møye – vil kunne sette seg selv i læreres sted og få utbytte av boka. Vi håper at perspektiv og tilnærminger på kollegaveiledning med lærere kan bidra til å belyse og utvide innsikt i og forståelse av slik veiledning også på andre profesjonsområder.

Om det var lite litteratur tidlig i 1990-årene, er situasjonen i dag en annen. Det er skrevet mye om kollegaveiledning – bøker, artikler og avhandlinger på både master- og doktorgradsnivå. På kort tid har slik veiledning fått innpass, ikke bare i utdanningssektoren, men innenfor et bredt felt av yrker og profesjoner, på ulike nivåer i utdannings- og karrierestigen, i formelle og uformelle sammenhenger. Denne utgaven av boka er dermed kraftig revidert på teorisiden for å trekke inn mye av alt det som er skrevet det siste kvarte århundret. Men de praktiske arbeidsformene i kollegaveiledning som vi presenterte den gangen, har vist seg å være levedyktige og er ikke vesentlig endret.

I det første kapitlet forsøker vi å gi et litt «collage»-preget bilde av kollegaveiledning slik den drives i Norden. Vi gir her ikke bare en faktisk beskrivelse av situasjonen, men forsøker å vise det potensialet som kollegaveiledning representerer.

Videre utover har boka fått en utradisjonell utforming. Vi må derfor dele med leserne de redaksjonelle retningslinjene vi har lagt til grunn, og som dermed preger bokas innhold og struktur.

Boka er bygget opp etter et *induktivt prinsipp*. Det betyr at vi *starter* med det konkrete og praktiske, og presenterer noen prosedyrer, arbeidsmåter og konkrete eksempler. Dette gjør dessuten at boka nokså umiddelbart kan brukes som utgangspunkt for lesernes egne forsøk med kollegaveiledning. Men siden praksis ikke er løsrevet fra teorien, *fortsetter* vi med prinsipper og teoretisk grunnlag for kollegaveiledning som gjør praksisen forståelig og meningsfull.

Boka er *både* praktisk og teoretisk. Teksten veksler mellom metodikk for kollegial veiledning – på detaljnivå – og prinsipper som forklarer, begrunner og utdyper metodene. Dette kan føre til at teksten blir noe uoversiktlig, men innledningen til kapitlene vil forhåpentlig klargjøre hva man kan vente seg at det enkelte kapittel handler om, og hvilken funksjon teksten er ment å ha. I kapittel 2 gjennomgår vi i detalj to hovedformer av kollegaveiledning som det også blir vist til i senere kapitler. Til slutt (i kapittel 11) presenterer vi en rekke varianter av metoder, organisert ut fra de to hovedformene. Slik kan leserne selv prøve ut disse, sette sammen sin egen «meny» av arbeidsmåter og kanskje bli inspirert til å utvikle andre varianter som passer deres egen arbeidssituasjon – basert på de teoretiske prinsippene.

Vi mener at kollegaveiledning har et stort potensial i arbeidslivet. Den har flere formål og ulike former, og er nyttig både for den enkelte yrkes-/profesjonsutøver, for hele yrkesgruppen/profesjonen og for organisasjoners utvikling. Dette gjør den til en potent arbeidsform for utvikling, innovasjon og fornyelse

både individuelt, i arbeidsfellesskapet og for organisasjonen, og den er et virkemiddel for alle – unge og gamle, ferske og erfarne. Et uomtvistelig krav for å avsette tid og arbeid til slik veiledning er imidlertid at den holder høy kvalitet og gir stort utbytte. Vi håper at denne boka vil bidra til dette.

Vår målgruppe for denne boka er de kollegier og arbeidsplasser som har lyst til å gå i gang med kollegaveiledning, eller de som allerede *er* i gang og har lyst til å videreutvikle den kollegaveiledningen de driver, slik at den kan gi enda større utbytte.

Vi vil svært gjerne takke Katinka Lønne Christiansen i Cappelen Damm Akademisk for all hjelp og tålmodighet i arbeidet med denne boka. Katinka kombinerer – på en «sømløs» måte – forleggerens ønske om kvalitet og framdrift med hensynet til forfatternes behov for å gå enda en runde med teksten.

Oslo, november 2015

Per Lauvås

Kirsten Hofgaard Lycke

Gunnar Handal

Innledning

Vi har valgt tittelen *Kollegaveiledning med kritiske venner* som en begrepsmessig paraply over teksten fordi vi mener dette skal være en holdningsmessig «dypimpregnering» som kollegiale veiledere skal være preget av. Og vi er ikke de eneste som har søkt etter en samlende idé som kan uttrykke en slags plattform for kollegaveiledning som antyder, noe metaforisk, hva kollegaveiledning skal være (Costa & Kallick 1993: 49–50):

A critical friend provides feedback to an individual – a student, a teacher, or an administrator – or to a group. A critical friend, as the name suggests, is a trusted person who asks provocative questions, provides data to be examined through another lens, and offers critique of a person's work as a friend. A critical friend takes the time to fully understand the context of the work presented and the outcomes that the person or group is working toward. The friend is an advocate for the success of that work.

Kritiske venner er jo en merkelig sammenstilling av motstridende begreper (se Handal 1999, 2006, 2007, 2014, Simons 1987). Venner er vel til for å gi hverandre solidarisk støtte og bekrefte hverandre, ikke for å være kritiske? Er ikke kritikk noe man griper til overfor noen som hevder synspunkter eller driver en praksis man er uenig i? Jo, kanskje det. Likevel er det når våre beste venner holder opp et speil for oss og ber oss om å se en gang til på det vi gjør, i et kritisk lys, at vi kan gå i oss selv og kanskje forandre oss – eller iallfall forandre handlingene våre. Hvis de som vi ikke betrakter som våre venner, gjør det samme, vil vi neppe reagere på samme måte. Det er kombinasjonen av et trygt vennskap med en god porsjon anerkjennelse og en nøktern kritikk som ideelt sett preger en god veiledning. Veilederen skal være en kritisk venn.

I sosial omgang vil man nok lett finne eksempler på en litt lettvint måte å forholde seg til andre på. Det er ikke nok å være positiv, det går inflasjon i superlativene. Sier man at noe er «bra», er det jevngodt med mer enn tvilsomt, nei, det må være «kjempebra», «det beste jeg har sett» eller «megakult», eller hvilke ord som til enhver tid er gangbare. Anerkjennelse er i så fall redusert til

en rent sosial aktivitet, noe annet enn kvalitetsvurdering. Og som regel er slik anerkjennelse et godt innslag i sosial omgang. Men ikke alltid.

En av forfatterne har tilbrakt en del tid som tilskuer (og sjåfør) til fotballkamper der barnebarn er med. Når Nils spør om hva jeg synes, etter en kamp, er det ett svar han ikke tolererer. «Det var bra» holder ikke, ei heller at det «var kjempebra». Forsøker man seg på noe slikt, forklarer Nills tålmodig at han faktisk er interessert i din vurdering og ikke i et forsøk på å unngå å si noe som muligens kan virke utfordrende. Han synes faktisk at manglende feedback betyr at jeg ikke tar han på alvor; det han har gjort, er ikke betydningsfullt nok til å bli omtalt. For det kan da umulig være slik at jeg ikke har noe fornuftig å si? Riktignok er det begrenset hva jeg vet om fotball, jeg er en skikkelig amatør som ikke bør late som om jeg vet så mye. Men kan jeg tillate meg kun å lire av meg noe intetsigende til et barnebarn som ut fra interesse spør om hva jeg har sett?

Veileders bidrag i en veiledningssamtale kan gjerne være positive og anerkjennende (når det er grunn til det, og det er det jo ofte!), men, i rollen som kritisk venn, skal det kombineres med å utfordre sider ved den praksisen det veiledes om, såvel handlingene som begrunnelsene som blir gitt for dem.

Kritisk vennskap har følgende tosidige kjennetegn:

- Et personlig tillitsforhold
- Tiltro til at din kritiske venn har faglig kompetanse
- Respekt for den veilededes personlige integritet
- Grunnleggende trygghet for at den kritiske vennen vil deg vel
- Empati hos veilederen

Godt kritisk vennskap innebærer en forpliktelse til kritisk analyse. Det forutsetter at veilederen – den kritiske vennen – har kompetanse til å se hverdagslig praksis i et nytt lys, basert på begreper som representerer viktig kunnskap med betydelig forklaringsverdi. Selv om veilederen reiser kritiske spørsmål, må han/hun ikke alltid ha svar på dem selv. Det er i samtalen om slike temaer at veilederen og den som blir veiledet, i fellesskap utforsker saken og blir klokere sammen.

De(n) kritiske vennen(e) har faglig kompetanse, står det i det andre punkt. Som vi skal se senere, er dette et nøkkelpunkt. Ofte (men slett ikke alltid!) er den som fungerer i en veilederfunksjon, en «ekspert» i en eller annen forstand på det saksforholdet veiledningen handler om. I kollegial veiledning kan noen hver få prestasjonsangst fra tid til annen. Her sitter man som veileder og vet kanskje til og med mindre om det vi snakker om, enn den som blir veiledet! Til dette er det to ting å anføre: 1) Man skal aldri, som veileder, «skryte på seg»

kompetanse man ikke har. Kravet til ærlighet er absolutt. Man får holde seg til Prøysen: «Så krømte vi og kjæm med det vi har». 2) I veiledning skal det ikke legges så mye vekt på hvem som «kan mest», men heller på hvem som kan forskjellige ting. Hva var det Prøysen sa igjen?

Når veiledningen foregår i par, har veilederen gode muligheter for å fungere i rollen som kritisk venn. Men også når den foregår i en større gruppe, kan gruppens medlemmer fungere som kritiske venner og bidra med ulike innspill. Iblant kan det bli mye å holde styr på i slike situasjoner, men tar vi ett innspill om gangen, går det gjerne bra. Det er likevel viktig å minne om at forutsetningen er at den som blir veiledet, har tillit til veilederne, og at veilederne oppfører seg slik at de er denne tilliten verdig. Andre har vært inne på det samme poenget (Piet Hein 1992: 28):

*De eneste to ting
som fattes os af det
er gensidig tillid
og grund til at ha det*

Da kan det være nødvendig – først – å lytte til det kollegaen forteller og begrunner, slik at veilederen er sikker på at hun forstår det ordentlig – og så gi sin tilbakemelding på den veilededes egne vilkår. Først deretter kan det være aktuelt å presentere alternative måter å forstå situasjonen på.

Å våge å invitere inn noen til å se på og snakke om noe som er såpass personlig som ens egen praksis, og dessuten skulle begrunne den, krever en viss porsjon personlig trygghet. Da kan trøsten være at alle skal i ilden, at «Eg ser på deg og du ser på meg», og – ikke minst – at de som deltar, er ens «venner».

Vennskap er primært et forhold mellom to eller noen ganske få personer. Metaforen «kritiske venner» er imidlertid ikke rettet mot å utvikle tettere bånd mellom enkeltpersoner innenfor et kollegialt fellesskap. Metaforen, slik den er brukt i pedagogisk sammenheng, er sterkest knyttet til begrepet «læringsfellesskap», en form for lærende organisasjoner.

Det tok litt tid før vi ble oppmerksom på Critical Friends Groups (CFG)-bevegelsen i USA, med spredning til andre deler av verden (se for eksempel Appleby 1998, Bambino 2002, Baskerville & Goldblatt 2009, Costa & Kallick, 1993, Costatino 2010, Curry 2008, Kersey 2014, Swaffield 2004; Swaffield & McBeath 2005, Torgersen 2014, Wachob 2011). Denne virksomheten er for det meste knyttet til skolen og har ennå ikke fått gjennomslag innen andre profesjoner. Den måten kollegaveiledning beskrives på innen denne bevegelsen,

føler vi oss sterkt knyttet til. Men selv om også vi synes at metaforen «kritiske venner» er dekkende og god, melder vi oss ikke akkurat inn i denne bevegelsen.

I litteraturen om CFG legges det vekt på ulike typer tilbakemelding:

- «Warm» feedback, supportive, appreciative statements
- «Cold» feedback, more distanced feedback which offers different ways to think about the work presented and/or which raises questions
- «Hard» feedback, challenges and extends the presenter's thinking and/or raises concerns.

Vi vil markere at partene i kollegaveiledning skal være kritiske venner som arbeider sammen for å utvikle sin felles virksomhet og det profesjonelle grunnlaget for den, enten det dreier seg om undervisning eller annen profesjonell virksomhet.



KAPITTEL 1

Kollegaveiledning i ulike former

Innledning

At kolleger skal veilede hverandre, kan fortone seg som et litt amatørmessig forsøk på kompetanseutvikling. Blir det ikke lett til at den blinde skal lede den halte? Veilede uten at veileder har spesiell kompetanse å bidra med? Men det sentrale i kollegaveiledning er nettopp at kolleger veileder hverandre. Tanken er at kolleger som arbeider sammen, ikke bare skal arbeide samme sted, men også skal utvikle virksomheten i fellesskap, og at dette bør skje på en gjennomtenkt og strukturert måte. Det antas at det i det kollegiale fellesskapet finnes kompetanser som utfyller hverandre, og som kan utnyttes og videreutvikles av fellesskapet.

En slik gjennomtenkt måte er ikke det samme som å pålegge alle, nye og gamle, individualister og lagspillere, å delta i et stramt strukturert opplegg. Ambisjonen må være å finne fram til måter å drive virksomheten på slik at de som deltar, opplever det de holder på med, som meningsfullt, interessant og nyttig. Det skal ikke bare være den enkelte deltaker som opplever kollegial veiledning som nyttig; arbeidsgivere skal også oppleve at det er vel anvendt tid å legge kollegaveiledning inn i de ansattes arbeidsplaner.

Det finnes nå betydelig erfaring med kollegial veiledning innen mange yrker og profesjoner. I den omfattende litteraturen som finnes, framgår det at det ikke er én form for veiledning det er snakk om. I dette kapitlet vil vi forsøke å vise noe av det *mangfoldet* som har utviklet seg. Det er et kjennetegn ved denne litteraturen at den er lokalt orientert og fundert. Den er i stor grad utviklet i praksis på mange arenaer.

Kollegaveiledning på mange arenaer

Kollegaveiledning har ikke bare fått innpass der man mest ville vente det. Se bare på et utvalg av det som finnes i skrivende stund (høsten 2015):

- I forebyggende og behandlende aktiviteter innen barnevern, rusforebyggende og helsefremmende arbeid.
- I fylkeskommunale lederfora (se Oppland fylkeskommune), i ledergrupper, faggrupper, team og prosjektgrupper (<http://erfaringsbasertledelse.no/?p=705>, hentet 10.2.2015)
- Som verktøy i arbeidslivet, for eksempel i såkalte «mestringsgrupper» (Svare & Klemsdal 2011)
- Innen fysioterapi for resertifisering på landsbasis (søk på kollegaveiledning)
- Blant ergoterapeuter (Momyr et al. 2011)
- Kommunalt tilbud til foreldre, foresatte og fagpersoner omkring skolebarn som mistrives/er stresset (SamBa, <http://www.sula.kommune.no/Handlers/fh.ashx?MId1=102&FilId=1761>, hentet 10.2.2015)
- Medisinere imellom etter endt spesialistutdanning (Staff & Flem-Jacobsen 2003)
- Blant frontlinjeansatte i servicenæringen og ansatte ved NAV-kontor (Skinnarland & Lindberg (<https://oda.hio.no/jspui/handle/10642/1658>, hentet 10.2.2015)
- I kompetanseutvikling for saksbehandlere i trygdeetaten (<http://www.ostforsk.no/publikasjoner/erfaringsbasert-laering-i-trygdeetaten-evaluering-av-forsok/>, hentet 10.2.2015)

Vi kunne tatt med mer, for eksempel kollegaveiledning blant togførere, skolekorpsdirigenter og innenfor landbruket i Trøndelag. Innen mange «menneskebehandlerne» profesjoner er dette en virksomhet som har lang tradisjon. Det er likevel ikke enkelt å si om det er nøyaktig det samme vi refererer til når vi snakker og skriver om kollegial veiledning.

Derfor er det viktig for oss – og for dere som skal bruke boka – å få klarlagt hva vi mener med kollegaveiledning. Vi skal vende tilbake til dette temaet og se på en del oppfatninger som ofte blir knyttet til ulike former for veiledning, og som også overføres på kollegaveiledningen, for å klargjøre hva vi mener det *ikke* er. Vi tar imidlertid den positive varianten først.

I Norden er kollegaveiledning først og fremst utviklet innenfor helse- og omsorgssektoren og i pedagogisk virksomhet. I vårt land var det sykepleie og