

Kapittel 6

Hyggelige samtaler eller nyttige prosesser?

Kjersti Isachsen, Tone Vassbotn og Heidi Sønstebø

Når forandringens vind blåser går noen i skjul, mens andre går ut for å bygge vindmøller. (Gammelt ordtak.)

For mennesker i dag er spørsmål som er knyttet til karriere viktig. Jobben er for de fleste et vesentlig bidrag til det gode livet de ønsker å leve. Samtidig blir det å måtte eller ville ta ulike former for karrierevalg stadig mer aktuelt. Å velge og å velge om igjen er en utfordring de aller fleste må forholde seg til flere ganger i løpet av sin karriere – mye fordi arbeidslivet er i ustanselig forandring. Noen vil si at det strammer seg til, andre vil mene at det åpner for muligheter. Det er også slik at for den enkelte er de mulige og ønskelige karriereveiene mange og ikke lenger så spikret og forutsigbare som de var tidligere. De fleste forsøker å håndtere disse utfordringene på en slik måte at valgene de tar, fører til et godt arbeidsliv. Men i en slik situasjon er det slett ikke alle som «går ut for å bygge vindmøller», som det heter i ordtaket ovenfor. I hvert fall ikke umiddelbart. Noen søker støtte for å lære seg å bygge først. Da kan karriereveiledning være en mulighet.

Karrieresenter Telemark (KST) tilbyr karriereveiledning til alle voksne i Telemark kostnadsfritt. Karrieresenteret er et offentlig servicetilbud, som er finansiert i partnerskap av Telemark fylkeskommune og NAV Telemark. Senteret er plassert utenfor forvaltningen, og veilederne har derfor rollen som en nøytral samtalepartner med taushetsplikt overfor alle utenfor senteret. Senteret disponerer ingen virkemidler utover selve veiledningssamtalen. I tillegg til tilbudet om individuell veiledning, er KST et ressurs- og kompetansesenter for karriereveiledning i Telemark. Senteret tilbyr derfor ulike former for kompetanseutvikling til andre veiledere i fylket og yter også karriereveiledningstjenester til bedrifter i omstillings- og nedbemanningsprosesser. Men hovedoppgaven til KST er først og fremst å tilby kvalitativ god karriereveiledning til befolkningen i Telemark.

Målet med denne karriereveiledningen er at den skal bidra til at de som søker veiledning blir aktive og kompetente velgere i forhold til sin egen karriereutvikling. Hvordan skal vi få til dette i praksis? I denne artikkelen vil vi drøfte *hva som skiller den profesjonelle karriereveiledningssamtalen fra andre gode, men mer tilfeldige samtaler om karriereutvikling*. Vi vil nærme oss dette spørsmålet gjennom å fokusere på tre områder der en karriereveileder

kan bidra i en kundens¹ valgprosess. Vi starter med å synliggjøre viktige sider ved hva som utgjør en faglig plattform for måten vi jobber på. Vi fortsetter med å belyse det som rammer inn og gir karriereveiledningsprosessen framdrift og retning før vi drøfter tre sentrale balanseanger vi som karriereveiledere skal ivareta. I tillegg knytter vi noen refleksjoner til selve rollen som karriereveileder, og hvordan veilederens forståelse av rollen får betydning for samtalen. Alle disse aspektene ved utøvelsen av karriereveiledning har betydning for hvor nyttige samtalen blir for kundene.

Kundene som oppsøker Karrieresenter Telemark, gjør det frivillig og er derfor i utgangspunktet godt motiverte for karriereveiledning. De får gjerne mellom en og fem veiledninger à en time, avhengig av behovet. De som kommer befinner seg i forskjellige livsfaser, og det er stor variasjon i hvilke karriererelaterte utfordringer de står oppe i: Det er den hjemmевærende småbarnsmoren som igjen vil prøve seg i arbeidslivet, den optimistiske nyutdannede studenten som ønsker jobbintervjutrening eller den slitne helsearbeideren som ikke lenger har noe å gi. Det er også den omstillingsrammede industriarbeideren med all sin arbeidserfaring fra en og samme bedrift og den langtidssykmeldte læreren som har bommet på utdanningsvalget. 40-åringen i «livets midte» som spør seg selv om hun kanskje har vokst ut av sin nåværende jobb, kommer også. Alle oppsøker senteret med håp om hjelp til sine karriereutfordringer.

Vår plattform

Karriereveiledning er for oss et praksisfelt der to typer kompetanse møtes, veiledning og det vi kan kalle karriererelevant kunnskap. God karriereveiledning krever kompetanse innenfor begge disse områdene. Med sistnevnte mener vi kunnskap innenfor områder som arbeids- og organisasjonspsykologi, arbeidsmarked, utdanningsmuligheter og jobsøkeprosesser. Med veiledningskompetanse mener vi den «praktiske» samtalekompetansen som gjør oss i stand til å gjennomføre prosesser som er nyttige for våre kunder. Som en basis for dette ligger også en bevissthet om menneskesyn og holdninger, som er helt avgjørende for hvordan en veileder utøver sitt fag på en profesjonell måte.

Veiledningsfaget – forankret i et humanistisk menneskesyn

Veiledningsfaget tar utgangspunkt i et humanistisk menneskesyn som innebærer en tro på at alle mennesker har en verdi i seg selv og fortjener respekt. Sentralt i faget ligger en antakelse om at mennesker har vekstmuligheter og at disse kan stimuleres og realiseres. I tillegg vil

¹ På KST bruker vi begrepet kunder om dem som benytter seg av våre tjenester, altså om dem som i store deler av faglitteraturen kalles for veisøkere eller veiledningssøkende.

veiledning i dette perspektivet ta utgangspunkt i at den enkelte er ansvarlig for seg selv og sine handlinger, og at mennesker har frihet til egne valg. For veilederen handler det om å anerkjenne mennesket som autoritet i eget liv. Veiledning tilbyr refleksjon og bevisstgjøring, og som veiledere tror vi på at motivasjon og bevegelse oppstår med utgangspunkt i den andres oppdagelser om seg selv og sine muligheter.

En karriereveileder har gjerne en del verktøy. I mange sammenhenger opplever vi at veiledningsfaget blir forstått som en praktisk verktøykasse der vi henter metodiske «triks og knep» til selve samtalen. Verktøyene er imidlertid lite verdt om de ikke kombineres med en positiv grunnholdning overfor dem veilederen skal veilede. Susann Gjerde sier i sin bok om «coaching» at selv om vårt menneskesyn ofte ikke uttrykkes eksplisitt, vil det prege hvordan vi møter våre kunder, hvilke spørsmål vi stiller, virkemidlene vi bruker og relasjonen vi får til kundene våre (Gjerde, 2003). Hvor bevisst er vi vårt menneskesyn? Våre grunnleggende antakelser om andre er en integrert del av oss, men likevel ofte ubevisst. Vi kan derfor oppleve det utfordrende å se hvordan egne holdninger påvirker vår praksis. Skal vi være en god samtalepartner og inspirere til utvikling, må vi være genuint opptatt av våre kunder og nysgjerrige på hva de selv opplever og tenker om sin situasjon. Her er et eksempel på en tilbakemelding fra en av våre kunder:

Min karriereveileder har vært veldig god til å få meg til å reflektere over egen situasjon og hjulpet meg mye til å ta et valg. Det er det jeg synes er viktigst at en karriereveileder er best på. Selv om jeg er en person som er tilhenger av en oppskrift, har min karriereveileder holdt fast ved at jeg må finne ut av ting selv.

Å gi kunden en slik opplevelse kan av og til være en utfordring. Vi veiledere kan møte verdier hos våre kunder som utfordrer våre egne, og vi kan oppleve å kjenne på egne negative følelser. Noen kunder kan være vanskelig å motivere til egenaktivitet og være mer hjelpetrengende enn det vi kan bidra med hjelp til. Vi kan til tider kjenne oss både provoserte og maktesløse, men også oppleve et ønske om å bistå mer enn det som er profesjonelt. Dette er spørsmål som kan være etisk utfordrende. Hvordan håndterer vi det at vi ikke kan være nøytrale i våre følelser? Hva kan vi gjøre for å sikre profesjonalitet selv når det bruser i magen? Vi har erfart at det er viktig at veiledere deler erfaringer og diskuterer slike utfordringer med hverandre. Felles refleksjon over etiske problemstillinger vi møter på, bidrar til økt profesjonalisering og gjør oss tryggere og modigere som veiledere. Som veiledere forvalter vi makt, for vi kan ha stor påvirkningskraft i andre menneskers liv. Mange kunder kjenner seg motløse, og vi ønsker å gi dem nytt mot til å komme videre. Derfor er det viktig at

kunden selv beholder ansvaret og tar egne avgjørelser i sin karriereprosess. Bare slik kan han eller hun eie sine valg og ansvarliggjøres. Dette er det utfordrende å holde fast ved når kunden ønsker våre konkrete råd og meninger. Forankringen i et humanistisk menneskesyn gjør en veileder bedre i stand til å velge hensiktsmessige tilnærminger i karriereveiledningsprosessen. Vårt menneskesyn påvirker hvordan vi forvalter den makten vi har, hvordan vi informerer, hvordan vi gir råd eller hvordan vi fokuserer på refleksjon og egenaktivitet for kunden.

Karriererelevant kunnskap

Mye spiller inn og er avgjørende for gode karrierevalg, og kundens utfordringer er derfor ofte innfløkte. Viktige faktorer som er knyttet både til personlig situasjon, arbeidsplassen og samfunnet vil i varierende grad kunne påvirkes av kunden selv. Med bakgrunn i dette må vi spørre oss selv hva slags karriererelevant kunnskap bør vi som veiledere ha? Vi ser tre hovedområder som er spesielt relevante: kunnskap fra *arbeids- og organisasjonspsykologi*, kunnskap om *arbeidsmarked og utdanningsmuligheter* og kunnskap om selve *jobbsøkeprosessen*.

Arbeids- og organisasjonspsykologi gir kunnskap og innsikt i om områder som motivasjonsprosesser, personlighet, læring, problemløsning, holdninger, verdier, jobbtilfredshet, kommunikasjon, ledelse og samspill (Mckenna, 2000). Dette er et svært bredt felt vi ikke vil kunne ha full oversikt over og innsikt i, men noe bør vi vite. Blant annet kan ulike karrierevalgsteorier gi oss perspektiver på betydningsfulle sammenhenger i menneskers karriereutvikling (Høydal & Poulsen, 2007). Sett i forhold til den enkeltes behov, ønsker, evner og ferdigheter, hva er det som påvirker valgprosesser? Hva betyr personlighet, verdier og ulike livsfaser? Hva motiverer til handling? Dette handler om å forstå mennesker i en større sammenheng. Hva innebærer det for et menneske å være i en omstillingsprosess, miste jobben, være langtidssykemeldt eller å stå i destruktive konflikter på arbeidsplassen? Dette er problemstillinger vi møter hos våre kunder. Kunnskap på områder som dette gjør oss bedre rustet til å være den profesjonelle støttespilleren vi ønsker å være for at kunden skal kunne sortere, reflektere, vurdere handlingsalternativer og etter hvert gjøre et godt karrierevalg.

Mange av våre kunder har for liten kunnskap om arbeidsmarkedet og alternative karriereveier. De vet ofte lite om enkeltyrker og mulige utdanningsveier. Hva vil det egentlig si å jobbe som eiendomsmegler? Og hva gjør en fengselsbetjent? Vi opplever det som viktig å ha en viss oversikt over utviklingen i arbeidsmarkedet og hvordan vi innhenter kunnskap om ulike yrker og utdanningsveier. Vår oppgave er å stimulere kunden til selv å innhente den kunnskapen som er viktig for at de skal treffe gode valg, men for å gjøre det må vi ha

kunnskap nok til å sette dem i gang. Mange føler de stopper opp. De vet ikke hvordan eller hvor de kan undersøke fakta eller utforske sine muligheter på egen hånd. Vår oppgave blir derfor ofte å hjelpe kunden med å rydde i tankene sine. Hva har du behov for å vite mer om for å ta et godt valg? Hva er du usikker på i forhold til eiendomsmeglerutdanningen? Hva vet du om hverdagen til en fengselsbetjent? Og hvilke forventninger har du til en slik jobb? Hvordan kan du gå frem for å finne den informasjonen du behøver? Vi ønsker å støtte våre kunder i å kunne realitetsorientere seg. Da har vi nytte av å vite hvor og hvordan de begynner å nøste for å hente inn relevant informasjon.

Det tredje kunnskapsområdet er knyttet til selve jobbsøkeprosessen. Mange av våre kunder har et lite bevisst forhold til sin egen kompetanse og tror derfor at de har få muligheter. Andre kunder har klare karrieremål, men opplever at de ikke når helt frem. De kan være dårlig informert om hva arbeidsgivere vektlegger i ansettelsesprosesser. Hva skal jeg ha med av opplysninger i en CV og i søknaden? Og hvordan skal jeg få frem kompetansen min på en god måte på et intervju? Det holder ikke bare å vite *hvor* du vil, men også *hvordan* du kommer dit. Da trengs det kunnskaper om hva rekrutteringsprosesser krever, og hva arbeidslivet ønsker. Vår rolle er å bidra til at kundene blir kompetente og trygge jobbsøkere. Den siste fasen i karriereveiledning fokuserer derfor ofte på selve jobbsøkeprosessen, og CV, søknad og eventuelt jobbintervjutrening er sentralt her.

Det som gir prosessen retning og fremdrift

Hva gjør at kunder opplever veiledning som verdifullt? Når føler de at vårt bidrag utgjør en forskjell i riktig retning? Som veiledere opplever vi spennende møter med voksne mennesker i ulike aldre, med ulik bakgrunn og utdanningsnivå. Vi møter ingen homogen gruppe, men tenker at det heller ikke er en forutsetning for å skape en god veiledningsprosess. Kundene våre er ulike, men har samtidig klare fellestrekk. De er ikke helt fornøyd med dagens situasjon, de er usikre på *hvor* de skal eller *hvordan* de skal komme dit. Eller begge deler. De ønsker å komme et skritt videre, men får det ikke til alene.

Å komme videre betyr at *noe må skje* – en fremdrift mot et karrieremål. Her mener vi det går et klart skille mellom en god, men mer tilfeldig samtale og den profesjonelle veiledningssamtalen. Den siste utfordrer vår evne som veiledere til å gripe tak i det vesentlige og lede prosessen videre i riktig retning. Det handler i stor grad om å finne en struktur og metodikk. Ikke som et mål eller en stram ramme, men et middel som gjør det enklere for kunden å rydde i egne tanker, se sammenhenger, gripe det vesentlige som kan være vanskelig. Det handler også om å gi ulike beskrivelser av faser og måter å strukturere

veiledningssamtalen på (se for eksempel Jørgensen, 2004; Nathan & Hill, 2008). Her vil vi dele noen av våre erfaringer med dette fra praksis som vi opplever som verdifulle og inspirerende for våre kunder og for oss i vår søken mot å profesjonalisere karriereveiledningen.

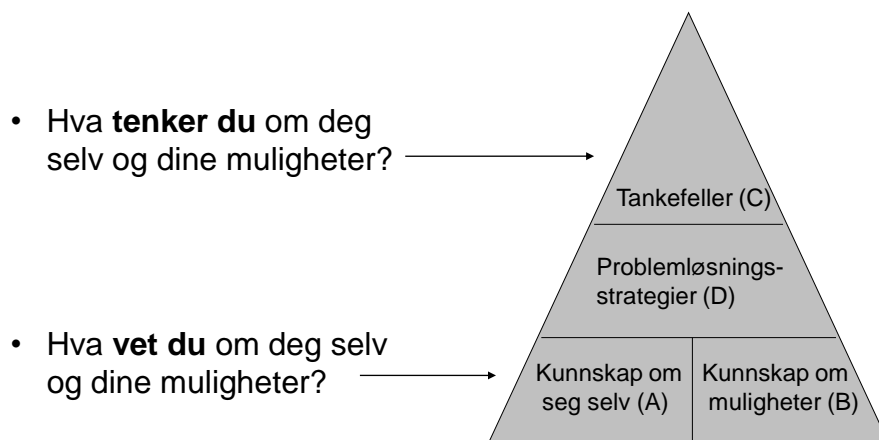
Å tro at vi umiddelbart forstår kunden eller at kunden forstår seg selv godt nok, stemmer sjelden. En god start på veiledningsprosessen er svært viktig og utfordrende. Vi opplever det både i egen praksis og når vi observerer andre veiledere. Hva ønsker du å få ut av samtalen? Hva er viktig for deg å få mer klarhet i? I forventningsavklaringen viser det seg ofte at terrenget føles uoversiktlig og det er ikke lett å se verken målet eller retningen klart. Uten struktur er det lett å gripe tak i det som sies først og bli konkret og løsningsorientert for tidlig. Å introdusere et verktøy som viser mulige innfallsvinkler til samtalen oppleves derfor som verdifullt for mange.

Rammeverket CIP

Vår veiledningspraksis er blant annet inspirert av teorien om CIP – Cognitive Information Processing. Karriereteoretikerne og forskerne Peterson, Sampson, Reardon og Lenz² er opphavsmenn til teorien om kognitive informasjonsprosessers betydning for karrierebeslutninger og løsning av karriereproblemer. Vårt mål her er *ikke* å gi en fullstendig redegjørelse av denne retningen innenfor karrierevalgsteoriene. Her vil vi vise hvordan vi har hatt nytte av CIP som en inspirasjonskilde og et visuelt rammeverk i den praktiske veiledningen.³ Vi har spesielt brukt Sternbergs pyramide (Højdal & Poulsen, 2007, s. 168) som inspirasjon for å finne gode måter å strukturere veiledningssamtalene på og bruker den mye fordi den fungerer godt som visualisering i veiledningen. Pyramiden illustrerer relevante områder som er knyttet til karrierevalg. Ved hjelp av verktøykassen til veiledningsfaget kan arbeidet innenfor hvert av områdene foregå målrettet og dermed gi prosessen en god retning og fremdrift.

² Les mer om CIP i Højdal og Poulsen (2007). *Karrierevalg – Teorier om valg og valgprosesser*.

³ Modellen, slik den blir presentert i noe modifisert form her, ble introdusert for oss på kurs i karriereveiledning av arbeidspsykolog Arne Svendsrud. Måten vi bruker CIP på er i stor grad inspirert av hans introduksjon til praktisk anvendbare teorier og verktøy. Svendsrud er imidlertid ikke på noen måte ansvarlig for vår tolkning eller gjennomgang her.



Figur 3. CIP som rammeverk ved hjelp av Sternbergs pyramide (i vår modifisering)

Forventningsavklaringen i starten av veiledningssamtalen avgjør om vi velger å introdusere CIP som et konkret arbeidsverktøy vi skal jobbe med i veiledningen. Er utfordringen for eksempel knyttet til et konkret informasjonsbehov om en bestemt utdanningsvei, velger vi som regel ikke å introdusere det. Er kunden mer grunnleggende i tvil om hva hun egentlig vil, hva hun kan og hvilke muligheter hun har, da benyttes ofte CIP som et arbeidsverktøy.

Rammeverket fungerer også som en «indre struktur» for veilederen når vi står overfor valg om hvordan vi på en profesjonell måte bør gripe an veiledningen. Rammeverket sikrer at vi sammen med kunden stopper opp og går i dybden på de områdene som kunden ønsker å undersøke nærmere. Den kan også bli kundens eget arbeidsverktøy eller «operativsystem» som «installeres» og kan tas frem igjen ved behov. På den måten bidrar vi både i forhold til nåværende utfordringer, og som hjelp til selvhjelp ved fremtidige valg. Ambisjonen om å bidra både «her og nå», men samtidig også lære bort ferdigheter i å håndtere fremtidige karriereutfordringer, er som regel alltid et ønskelig utfall av en veiledningsprosess.

Flippover på veggene med store ark gjør at vi kan introdusere kunden for arbeidsverktøyet CIP på en pedagogisk god måte. Et ark på bordet mellom veilederen og kunden kan også fungere godt. Vi kombinerer ord, bilde og farger, og kunden får med seg dette hjem som et verktøy i akkurat denne valgprosessen, eller til senere bruk. Tilbakemeldingene er klare: Visualisering gir oversikt og perspektiv, synliggjør sammenhenger og viser alternative

retninger på en god måte. Det blir lettere å gripe det som føles vanskelig, hente oss inn igjen når vi er utenfor gode spor og se hva som må til for å komme videre i prosessen. Det bidrar med andre ord til å gi prosessen riktig retning og fremdrift.

Økt kunnskap – om deg selv og dine muligheter

Tenk deg en veiledningstime der vi møter en kunde, Trine, som mistrives i dagens jobb og motivasjonen uteblir mer og mer. Trine føler hun ikke er på riktig hylle lenger, men vet ikke helt hvorfor det er blitt slik. Spørsmålet til oss er: «Jeg ønsker meg en ny jobb, men hva skal jeg velge? Hva passer jeg til? Og hvordan vet jeg at et nytt valg blir bedre enn dagens jobbsituasjon?»

CIP gir inspirasjon til å se på flere områder som kan være av betydning for Trine.

Kunnskap om seg selv (A) er et slikt område: Hva er det ved dagens jobb som gir eller tar energi og glede? Når har hun kjent på følelsen av trivsel og mestring i nåværende eller tidligere jobbforhold? Hvilken del av hennes kompetanse – faglig og personlig – ønsker hun å bruke videre i sin karriere? Hvordan liker hun å jobbe? Dette og mange andre innfallsvinkler kan bidra til at bredden av Trines kunnskap om seg selv kommer tydeligere frem. Det kan bli klarere for henne hvor skoen trykker, hva det er ved hennes motivasjon, interesser, verdier, faglige eller personlige kompetanse som er viktig å fokusere på i søken mot et godt karrierevalg.

Videre i veiledningen tenker Trine høyt: «Jeg tror kanskje ikke min kompetanse kan brukes andre steder. Andre jobbmuligheter for meg er nok svært begrenset». Er dette sant? Fokus på muligheter i markedet (B), som er det andre kunnskapsområdet nederst i pyramiden, oppleves også som verdifullt for Trine. Mange kunder baserer sine konklusjoner på antakelser om hva arbeidsgivere i ulike bransjer ser etter, uten å vite om det stemmer. De har ikke nok kunnskap om arbeidsmarkedet og mangfoldet og bredden av kompetanse som etterspørres, og ser dermed ikke de mulighetene som finnes. Vår oppgave er først og fremst å stimulere Trine til selv til å søke relevant kunnskap. Dersom vi sitter innen med informasjon om utviklingstrekk i en bestemt bransje, utfordringer i et yrke eller faglig innhold og gjennomføring av videreutdanning holder vi det ikke for oss selv. Vi deler denne kunnskapen, men er bevisst at valget om å informere bare er et supplement til at hun eller han søker informasjon på egen hånd. På den måten kan Trine komme i kontakt med markedet der ute, få innspill og muligheter til å stille flere spørsmål.

Hvordan denne veiledningen tar retning videre, vil avhenge av Trines «bestilling» og forventningsavklaringen, men også hva hun oppdager underveis som føles viktig å snakke

om. Vår rolle som profesjonelle veiledere vil her være å analysere situasjonen – så å si flytte blikket mellom de ulike boksene i rammeverket slik at vi både ser relevante sammenhenger og det mer eksplisitte og konkrete. Det er avgjørende at vi metakommuniserer det vi tenker med Trine, sjekker ut med henne om vi følger samme spor og hvor veien bør gå videre. Dette gjør vi mange ganger i løpet av en veiledningstime, nettopp for å sikre at vi går i takt og i riktig retning.

Tankens kraft – venn eller fiende?

Introduksjonen til tankefeller (C) på toppen av pyramiden, blir for mange en ny og viktig erkjennelse. Negative tankemønstre om oss selv kan begrense hva vi vurderer som mulig, og noen ganske få negative erfaringer kan bli til selve hovedregelen inne i hodet vårt. «Jeg tror kanskje ikke min kompetanse kan brukes andre steder,» uttalte Trine. Hun er i godt selskap. Mange beskriver sin kompetanse som langt smalere enn den i realiteten er. Når Trine skal ut å markedsføre seg selv, er det åpenbart at slike tankefeller kan skape store problemer. De kan få henne til å føle at hun har tapt allerede før hun har prøvd. Det er synd, for da er det i realiteten egne tanker og ikke de faktiske mulighetene i markedet som begrenser henne. Det positive er at vi kan jobbe for å komme slike tanker til livs. «Styrketrening for tankene»⁴ er derfor en god investering i vanskelige tider. Med dette menes at Trine kan bli bevisst hvilke typiske tankemønstre hun gjerne snubler i. Hvis hun klarer å oppdage og sette ord på negative tankemønstre, legger hun grunnlaget for å kunne bytte dem ut med andre, mer støttende og nyttige tanker. Hvis Trine istedenfor å fokusere negativt på for smal eller manglende kompetanse, klarer å fokusere på «Så mye forskjellig jeg har jobbet med i ulike stillinger i bedriften i 20 år, dette må jeg jammen klare å få fram på CV-en min!» Ja, da er hun godt i gang med styrketreningen.

Å forstå at det er naturlig å tvile på egen mestringsevne eller ha lavt selvbilde iblant, føles godt for mange. Det blir lettere å erkjenne de negative tankene når de ikke er alene om å tvile. I veiledningene med Trine forsøkte vi å få henne til selv å se alternative tankemønstre. Hvis vi tenker at jobbmulighetene *ikke* er så begrenset som du tror, hva kunne du da tenke deg å jobbe med? Fortell om jobben din – hva har den krevd av deg, hva har du måtte lære deg? Hva av det du har gjort og lært tror du kan være verdifullt også for andre arbeidsgivere? Økt kunnskap om egne begrensede tanker og alternative måter å tenke på, kan åpne døren for flere muligheter. De begrensede tankene kan bli mindre «høyrøstet».

⁴ Dette begrepet ble vi introdusert for i Pål Nystuens artikkel med samme navn i Norsk personal nr. 1, 2009.

Så langt uttrykker Trine at pyramiden på flippoveren hjelper henne med å rydde i tankene, men den viser også kompleksiteten i å ta gode karrierevalg. Hva er det egentlig som påvirker mine tanker om mine valgmuligheter? Hva må jeg finne mer ut av, hva trenger jeg av informasjon for å komme videre? Er det kunnskapsområder som bør utforskes, eller er det oppdagelsen av tankefellene mine som er verdifull? Og hvordan kan denne nye innsikten gjøre valget noe enklere for meg? Alle disse tankene surrer rundt i hodet på Trine. Vår erfaring er at selv om kompleksiteten i det å ta et karrierevalg kommer fram, bidrar likevel modellen til orden og oversikt for kunden. Rammeverket viser så tydelig at det er mulig å jobbe systematisk med en oppgave av gangen, at det er mulig å bryte ned det store spørsmålet: «Hva er min rette hylle?» til mindre og håndterbare arbeidsoppgaver.

Området i midten av pyramiden – problemløsningsstrategier (D) – oppleves av mange som diffust og vrient. Følger vi Trine, så tenker vi at hun blant annet kan bruke den nye kunnskapen om seg selv, muligheter i markedet og sine tankefeller til å lage en plan eller strategi for å finne ut av sine karriereutfordringer på veien mot et godt valg. Hva ønsker hun å finne mer ut av? Hvem kan hun kontakte dersom hun ønsker mer informasjon om muligheter i markedet? Hvilken del av kompetansen kan hun fremheve bedre i en CV fordi den har en overføringsverdi til jobbene hun vil søke? Målrettede aktiviteter og bevisstgjøring på områder som er viktige, er for henne en helt annen måte å ta valg på enn tidligere. Det føles verdifullt å rydde i tankene, «stykke opp» utfordringen i mer håndterbare problemstillinger og plassere dem i en plan som sikrer fremdrift i en god retning.

Karriereveiledning – raske løsninger eller en prosess?

For de fleste er det en prosess å ta et godt karrierevalg. Våre kunder har gjerne mellom en og fem veiledningssamtaler hos oss, her er det kundens behov som styrer. I den første samtalen vektlegger vi en grundig forventningsavklaring og introduksjon til CIP, dersom vi tenker den kan ha relevante elementer for kunden. Vi skisserer opp pyramiden og forklarer de ulike områdene ved å trekke inn det som fremkom innledningsvis i forventningsavklaringen. Deretter blir det opp til kunden om, og hva som kan være verdifullt å fordype seg i. Dersom det er behov for flere samtaler er det viktig å ansvarliggjøre den enkelte ved å ha fokus på fremdrift og aktivitet mellom hver gang vi møtes. Vi avslutter derfor vår samtale ved å la kunden selv oppsummere: Hva har vært viktig for deg å snakke om i dag? Hvilket utbytte har du hatt av samtalen? Hva bør skje nå for at du skal komme videre? Vi opplever at dette gir eierskap, en handlingsforpliktelse og bidrar til at hun har fokus på fremdrift i riktig retning for henne til vi møtes igjen.

CIP-rammeverket gir inspirasjon og viser vei til muligheter, men illustrerer også kompleksiteten i veiledningen. Vi vil nå se nærmere på karriereveilederens rolle i samhandlingen med kunden – hvilke avveininger og balanse ganger som kan møte oss.

Karriereveilederen – prosessleder og balanse kunstner

Bevissthet om eget verdigrunnlag, kjennskap til gode veiledningsverktøy, relevant karrierekunnskap og en strukturert tilnærming er i seg selv ikke nok for å gjøre god karriereveiledning. Hvilke andre elementer bidrar til at kunden videreutvikler sin beslutningskompetanse i karriereveiledningen? Slik vi ser det er veilederens *prosesslederkompetanse* et vesentlig element som skiller profesjonelle karriereveiledningssamtaler fra andre mer tilfeldige samtaler om karriereutvikling. Med prosesslederkompetanse mener vi veilederens dyktighet til å ta autoritet i passende grad, på hensiktsmessige måter og til rett tidspunkt, slik at relevante og nødvendige temaer får fokus i veiledningen. Gode prosesser krever et bredt spekter av veiledningsferdigheter. Sentrale veiledningsferdigheter beskrives i faglitteratur og er trolig godt kjent for praktikerne på feltet (se for eksempel Angeltveit, Evjen & Haugen, 2006). Her fokuserer vi på noen viktige ferdigheter gjennom å beskrive tre sentrale *balanse ganger* vi som prosessledere skal ivareta. I tillegg knytter vi noen refleksjoner til selve rollen som karriereveileder og hvordan veilederens forståelse av rollen får betydning for samtalen.

Balansekunsten

Mange som jobber med karriereveiledning har trolig i en samtale nummer to eller tre litt undrende oppdaget at kunden ikke har jobbet noe som helst med karriereprosessen siden sist. Dette til tross for at kunden forlot kontoret tilsynelatende topp motivert for diverse egne aktiviteter som var knyttet til sin karriereutvikling. Slike situasjoner aktualiserer spørsmålet om hvordan møtet med karriereveilederen kan få avgjørende betydning. Hvordan kan veiledningen inspirere, ikke bare til umiddelbar motivasjon, men også til handling og faktisk lære kunden noe som bringer henne videre?

Vi erfarer at forholdet mellom å gi informasjon, *tilrettelegge* for refleksjon og «pushe på» for handling er sentralt. Når prosessen stopper opp, kan dette selvsagt skyldes forhold som ikke har noe med veiledningssituasjonen å gjøre. For å sjekke ut om det likevel er noe i selve samtalen som kan ha bidratt til liten framdrift, er det nyttig å tenke over følgende tre forhold: Hvordan ivaretok jeg som veileder

- 1) det informative elementet

- 2) det reflekterende elementet
- 3) det handlingsorienterte elementet?

Balansegangen mellom å bidra med relevant informasjon, legge til rette for refleksjon og samtidig ha fokus på hva kunden selv kan gripe fatt i for å komme videre er av betydning for framdriften i prosessen. Det høres så enkelt ut, men kan i praksis være ganske vrient.

Balansegangen mellom informasjon og refleksjon

«Fortell meg hva jeg passer til!» «Hva finnes for meg der ute?» Dette er vanlige bestillinger vi får. Mange kunder har en urealistisk forventning til at vi som veiledere effektivt kan informere om relevante alternativer, for deretter å gi råd om hva som er det beste karrierealternativet akkurat for dem. Som erfarne veiledere vet vi at denne noe naive forestillingen om hva vi kan bidra med ikke kan oppfylles. Men den sterke forventningen kan likevel medføre at vi overfokuserer på det informative elementet i veiledningen. Det kan være så besnærende både å innfri kundens forventninger og i tillegg framstå som eksperten på feltet. Dette øker gjerne vår følelse av egen dyktighet. Samtidig er det å informere noe som er konkret og håndfast og også av den grunn fristende å gripe til. Når det er sagt, vil vi poengtere at informasjon har sin selvfølgelige plass i karriereveiledning. Det interessante spørsmålet er imidlertid på hvilken måte vi bringer inn informasjonen, og hvordan vi jobber videre med den i veiledningen.

Skal vi bidra til at informasjonen medfører økt beslutningskompetanse må vi som regel gjøre noe annet enn bare å informere. Vi må bidra til at kunden på en god måte klarer å nyttiggjøre seg informasjonen. Hvilken betydning får den nye informasjonen sett i forhold til hans eller hennes interesser, motivasjon, kompetanse, verdidrivere, økonomiske situasjon eller andre relevante faktorer? Det er her den virkelig interessante og krevende veilederjobben ligger. Her kommer det *reflekterende elementet* inn. Det handler om å støtte kunden i å se hvordan ny informasjon og kunnskap om muligheter kan ses i sammenheng med den kunnskapen kunden har, eller trenger å utvikle, om seg selv. I et CIP-perspektiv handler det om å utforske de to kunnskapsområdene nederst i modellen (A og B) og å se de i sammenheng med hverandre.

Et typisk informativt element i våre samtaler er en gjennomgang av ulike utdanningsalternativer. En del godt voksne kunder med bare niårig skolegang har bestemt seg for å ta utdanning allerede før de oppsøker senteret. Dersom de økonomiske forutsetningene er på plass, vil de nå vite hva som finnes av alternativer. Vi informerer gjerne om mulighetene

for høyskoleutdanning, fagbrev og andre kompetansegivende tilbud. Det er overraskende for mange at det for eksempel kan ta like lang tid å få seg et fagbrev som en bachelorgrad. Det kan da tilsynelatende virke smart å satse på høyskoleutdanningen siden tidsbruken vil bli den samme. Jobben vår som karriereveiledere er da å bringe inn andre betydningsfulle perspektiver enn «effektiv tidsbruk» og invitere til refleksjon over disse perspektivene. Hva slags jobbroller trives kunden i? Hva er hun eller han villig til å legge inn av innsats i et utdanningsløp? Hvor har kunden sine sterke sider og naturlige talenter? Hvordan liker kunden å jobbe? Hva ønsker kunden mye av, og hva ønsker hun eller han mindre av i sin framtidige karriere? Fagbrev og høyskoleutdanning kan bringe kunden til samme fagområde, men til svært ulike roller og arbeidsmåter. Når informasjon knyttes sammen med kunnskapen kunden utvikler om seg selv, øker nytteverdien av informasjonen betraktelig. Kunden får støtte til å gjøre informasjonen relevant for seg selv.

Balansegangen mellom å ta autoritet og å være demokratisk

Ivaretagelse av det reflekterende elementet handler på mange måter også om å ta autoritet i samtalen på en demokratisk måte. Å ta autoritet handler om å være genuint undersøkende og samtidig bruke kundens svar til aktivt å lede prosessen videre. Autoritet i veiledningen betyr derfor ikke å være belærende eller å snakke mest, men å ta ansvar for å lede samtalen til det beste for kundens prosess.

Det demokratiske handler om åpent å dele våre tolkninger av situasjonen og tanker om veivalg for samtalsens videre gang for så å sjekke disse ut med kunden. Det er ikke gitt at våre tolkninger verken er riktige eller relevante. For å få klarhet i dette må vi imidlertid gjøre våre tolkninger tilgjengelige ved å dele dem med kunden. Gjør vi det, kan vi bidra til refleksjon over de nyttige aspektene. Gjør vi det ikke, risikerer vi mer eller mindre ubevisst å lede samtalen inn på et spor som for kunden ikke nødvendigvis er det mest relevante.

De aller fleste av kundene våre opplever det svært positivt å møte en veileder som gir dem full oppmerksomhet og viser forståelse for det de opplever som utfordrende. Behovet for å dele sine tanker med oss er stort. Å ta autoritet handler om å styre samtalen ved for eksempel å benytte avbrytelse som et virkemiddel når historiene kommer opp på et svært høyt detaljert nivå og stille spørsmål om det de nå forteller bidrar med viktig informasjon til veilederen. Det demokratiske vil i et slikt tilfelle handle om å si noe om hvorfor vi avbryter, og hva vi anser som mulige veier videre i samtalen. På den måten støtter vi kunden i å tenke over hva det er viktigst for ham eller henne å bruke den tilmålte og svært begrensede tiden på. Holder vi ikke i trådene på denne måten, kan samtalen sikkert bli hyggelige, men ikke nødvendigvis nyttige.

Balansegangen mellom refleksjons- og handlingsfokus

Når vi nærmer oss slutten av samtalen gir vi kunden ansvaret for å oppsummere det viktigste for dem fra karriereveiledningen. Vi ser også til at kunden bestemmer seg for to til tre selvvalgte arbeidsoppgaver hun eller han skal jobbe videre med. Dette er en utfordrende fase fordi gode arbeidsplaner krever tålmodighet. Mange er ikke vant til å jobbe på en slik strukturert måte, mens andre kan ha vanskelig for å sette ord på hva som *egentlig* skal til for at de skal komme seg et skritt videre. Det kan derfor ta tid både å finne de viktigste fokusområdene og deretter konkretisere oppgaver som vil gi nyttige avklaringer for kunden. De ulike områdene i CIP-modellen gir inspirasjon i arbeidet med å identifisere fokusområdene. Trenger kunden å utforske mer om mulighetene eller trenger hun eller han å bli enda bedre kjent med seg selv? Er tankefellene så «høyrøstet» at det er der hun eller han må starte? Når fokusområdene er identifisert, kommer vi sammen frem til konkrete arbeidsoppgaver kunden kan gripe fatt i for å komme et skritt videre. Bør hun eller han sjekke ut innholdet i en bestemt studie? Vil det være nyttig å kartlegge aktuelle arbeidsgivere? Kanskje en klargjøring av hans eller hennes økonomiske forutsetninger er nødvendig? Eller vil det gi mest å bli bevisst egen kompetanse, interesseområder eller tankefeller? Det er med andre ord et utall oppgaver kunden selv kan jobbe med. Det er veilederens oppgave å assistere ham eller henne med selv å finne fram til hva hun må jobbe med for å komme videre i karrierevalgprosessen.

Hvorfor skal karriereveilederen utfordre kunden til å arbeide med konkrete arbeidsoppgaver i forbindelse med karriereveiledningen? Vi erfarer at gode arbeidsplaner støtter kunden i å møte drømmene sine på en måte hun eller han selv har styring på. Det gir kunden mulighet til selv å realitetsorientere seg og oppdage vesentligheter. Arbeidsplaner bidrar til at refleksjonen blir satt inn i en målrettet ramme, og veiledningen blir derfor mer enn bare en tilfeldig samtale om karriereutvikling. Arbeidsplaner bidrar til motivasjon, avklaringer, kontinuitet, framdrift og ansvarliggjøring. Vi noterer de konkrete arbeidsoppgavene, og det er en forutsetning for oss at kunden jobber med oppgavene før hun kommer til neste samtale. Dette handlingsorienterte elementet bidrar til at kunden både har funnet ut av en del, men også har fått nye spørsmål eller kort sagt kommet seg videre før neste samtale. Dette handler om ikke bare å bevege seg i den gjerne behagelige og meningsfulle refleksjonsfasen. Det handler om å bistå kunden til selv å se hva som *helt konkret* skal til for å komme videre og skape en handlingsforpliktelse i forhold til dette. Denne balansegangen er vesentlig og et viktig bidrag i kundens prosess slik vi opplever det.

Hvilken rolle tar du, ekspert, utspøreren eller prosesslederen?

Hvordan kan vi som veiledere legge til rette for at karriereveiledning kan bli en nyttig refleksjonsprosess for kunden? Strategien en veileder velger, sier ofte noe om hvordan han tror mennesker best lærer og utvikler seg. En veileder *kan* fremme sine velmente råd om hva han selv ville gjort hvis han var i kundens sko. Denne strategien kan kalles «Hvis jeg var deg, ville jeg ...»-måten. Den innebærer at veilederen tar på seg en rolle som *ekspert*, den som vet best for den andre. Dette er imidlertid en strategi som sjelden hører hjemme i karriereveiledning. Nettopp fraværet av å vite best for den andre, det å være bevisst på at vi faktisk ikke *kan* ta på oss den andres sko, er noe av det som skiller den profesjonelle samtalen fra den uprofesjonelle.

En bedre strategi er å benytte kommunikative ferdigheter til å løfte frem kundens egne refleksjoner, det vil si å *være en prosessleder*. Vi kan eksempelvis invitere kunden til å se sin situasjon fra ulike ståsteder. Vi erfarer at det å bringe inn ulike perspektiver på kundens situasjon i veiledningen er langt mer effektivt for kundens prosess enn at vi forteller kunden hva vi selv ville valgt hvis vi var i kundens sko. Når vi evner å utfordre kundens tanker om sin situasjon, det være seg ferdigtenkte tanker, uferdige tanker eller tankefeller bidrar vi på en helt annen måte i veiledningen enn vi gjør ved å gi lettvinde råd om hva vi selv ville valgt i tilsvarende situasjon. Prosesslederen bidrar med nye perspektiver. Prosesslederen vet ikke hva som er best for den andre slik ekspertten gjør (se for eksempel Schein, 1999). Prosesslederen vet imidlertid mye om hva det kan være verdt å tenke over på veien mot å bli en kompetent veileder. Til syvende og sist handler dette i stor grad om hvordan vi bringer vår «merkunnskap» på karrierefeltet inn i samtalen. Bruker vi den til å gi lettvinde råd, eller bruker vi den til å sette fokus på de nyttige tingene.

En åpenbar felle i den reflekterende fasen er å ende opp som en *utspører*, en som spør og graver uten å ha det riktig klart for seg hvorfor en spør. Som den danske filosofen Søren Kierkegaard sier, starter all god hjelpekunst med å finne ut hvor den andre er og begynne der (Kierkegaard, 1994). Kunden må fortelle oss hvordan hans eller hennes verden ser ut før vi som veiledere kan lede samtalen videre på en god måte. God karriereveiledning krever både ekte nysgjerrighet, tilstedeværelse og vilje til undersøkelse. Kundene oppsøker oss fordi de opplever at de per i dag ikke er på sin rette hylle. Å stille gode spørsmål er en av karriereveiledningens verktøy for å komme videre fra dette utgangspunktet. Men å spørre om de nyttige tingene krever noe mer enn å kunne stille «gode» spørsmål, gripe fatt i alt som blir sagt og følge det opp. Karriereveiledning av voksne bringer oss gjerne innom svært mange aspekter ved kundens liv. Store deler av livet er levd, og mange erfaringer unnagjort. Svært

mye av dette kan det være godt å prate med karriereveilederen om. Det er et uendelig tilfang av temaer vi kan fordype oss i, men plutselig kan halve timen være gått med til usystematisk snikksnakk. Profesjonell karriereveiledning forutsetter derfor mye mer enn å ta imot kundens historie. Profesjonell karriereveiledning forutsetter at vi klarer å løfte blikket slik at vi kan plassere kundens problemstillinger inn i en større sammenheng. Det innebærer å kunne avgrense hvilke temaer som må følges opp og være bevisst om hvorfor vi spør om akkurat det vi gjør. Sist, men ikke minst, handler det om hele tiden å se alternative fokusområder for samtalens videre gang og synliggjøre disse alternativene for kunden.

Prosesslederen stiller spørsmål og er ekte interessert, og samtidig løfter prosesslederen blikket og sjekker at spørsmålene er viktige med tanke på å øke kundens beslutningskompetanse. Gjennom å finne fram til prosesslederen i oss, kan vi tilrettelegge for gode læresituasjoner slik at kundens beslutningskompetanse øker. Et aktivt og bevisst forhold til balansegangen mellom informasjons, refleksjons- og handlingselementet er en god innfallsvinkel til prosesslederarbeidet, og bevissthet om hvilke strategier vi benytter for å bidra til nyttig refleksjon likeså.

Avslutning

Vi innledet artikkelen med spørsmålet om hva som skiller en profesjonell karriereveiledningssamtale fra andre gode, men mer tilfeldige samtaler om karriereutvikling. Vi har forsøkt å vise hvilke erfaringer vi har gjort i vårt veiledningsarbeid, og vi har delt noen synspunkter om hva vi mener særpreger den profesjonelle karriereveiledningssamtalen. Hvorfor er spørsmålet vårt interessant? For oss handler det om å sette fokus på *kvalitet*. Karriereveiledning er bare en liten intervensjon i et menneskes liv. For noen er veiledningen en time, for andre kanskje fem. Innenfor denne rammen skal karriereveiledningen bidra med noe av betydning for dette menneskets videre framtid. Et slikt perspektiv gjør oss ydmyke. Det motiverer oss til å søke faglige og etiske begrunnede tilnærminger for vår praksis.

Som veiledere er vi hele tiden på jakt etter å bli dyktigere og mer kompetente veiledere. Vi prøver, feiler, lykkes, lærer mer og prøver enda en gang. Vi får rikelig med tilbakemeldinger fra kundene våre, og fra hverandre når vi observerer hverandre «in action». Vår jobb som karriereveiledere bringer oss inn i en evigvarende læringsprosess. Økende forståelse for hva som representerer profesjonalitet på dette feltet gjør oss sikrere, modigere og enda mer mottakelige for videreutvikling i veilederollen.

Referanser

- Angeltvedt, R., Evjen, P.J. & Haugen, R. (2006). *Coaching, utvikling og ledelse* Oslo: Akilles.
- Gjerde, S. (2004). *Coaching – Hva – hvorfor – hvordan*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Højdal, L. & Poulsen, L. (2007). *Karrierevalg. Teorier om valg og valgprosesser*. Fredensborg: Forlaget Studie og Erhverv.
- Jørgensen, K.H. (2004). *Karriereveiledning. En kort innføring i teori og praksis* Oslo: Unipub.
- Kierkegaard S. (1994). *Synspunktet for min Forfatter-Virksomhed*. I Søren Kierkegaard *Samlede værker*. Bind 18. København: Gyldendal.
- McKenna, E. (2000). *Business psychology and organisational behaviour*. East Sussex: Psychology Press.
- Nathan, R. & Hill, L. (2008). *Håndbog i karriereveiledning. Veiledning av voksne om utdannelse, jobb og karriere*. Fredensborg: Forlaget Studie og Erhverv.
- Nystuen, P. (2009). Styrketrening for tankene. *Personal og ledelse* nr. 1, s. 20–21.
- Schein, E.H. (1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Forfatteromtaler:

Kjersti Isachsen er karriereveileder og leder for Karrieresenter Telemark. Hun har en samfunnsvitenskaplig cand.mag.-grad fra UiO, samt veileder- og karriereveilederutdanning og utdanning innenfor arbeids- og organisasjonspsykologifeltet. Hun har tidligere jobbet med ulike bedriftsutviklingsprosjekter, med diskrimineringsproblematikk i arbeidslivet og med kompetanseutvikling og rekruttering i entreprenørbransjen.

Heidi Sønstebo har lærerutdanning, master i ledelse og karriereveilederutdanning. Hun er opplæringsansvarlig i Helseforetakenes senter for pasientreiser, og har tidligere jobbet tre år som karriereveileder ved Karrieresenter Telemark. Før det jobbet hun med undervisning, rekruttering og kompetanseutvikling.

Tone Vassbotn jobber som karriereveileder på Karrieresenter Telemark. Hun er utdannet tannpleier, har bachelor i arbeidslivs- og organisasjonspsykologi, og samspill og ledelse på masternivå. Hun har også utdanning i veiledning, «coaching» og karriereveiledning. Hun har jobbet med undervisning og forebyggende arbeid, drevet egen bedrift med kursvirksomhet innen veiledning, «coaching», samspill og ledelse, har undervist og veiledet på høyskolenivå og jobbet innen HR.