

Ledelse i Det Danske Spejderkorps

Introduktion

Ledelse og den kontinuerlige udvikling af ledere er et omdrejningspunkt for arbejdet i DDS og i spejderarbejdet i øvrigt. Korpsets udviklingsplan "Spejder skal gøre indtryk - Udviklingsplan frem mod 2020" sætter fokus på udvikling af ledelse. Dette dokument om principper for ledelse i Det Danske Spejderkorps har i forlængelse heraf til hensigt at sætte en samtale om ledelse i gang, i særdeleshed i divisioner og grupper og blandt alle, der beskæftiger sig med korpsets uddannelse.

Ledelse er udførligt beskrevet i Lederbogen (2006); men siden da har der ikke været en bred diskussion af emnet. Ledelse gribes forskelligt an forskellige steder i DDS. Der kan være styrker i denne mangfoldighed; men for at disse styrker kan blive udfoldet og komme de enkelte ledere og spejdere til gode, vil en dialog om de grundlæggende ledelsesprincipper i DDS i det 21. århundrede være hensigtsmæssig.

Det er et tema, der kontinuerligt debatteres og udfoldes i det omgivende samfund, og mange metoder derudefra arbejder sig ind hos DDS. I DDS udføres ledelse imidlertid i meget høj grad af frivillige, så denne dimension skal medtænkes i vores måde at drive god ledelse på. Samtidig er forholdene for børn og unge bl.a. i forbindelse med uddannelse og identitetsdannelse ændret siden slut - 90'erne, ligesom (sociale) medier spiller massivt ind i hverdagen i modsætning til for 10- 20 år siden. Alt dette har betydning for måden, vi kommunikerer og leder på i spejdersammenhæng, og derfor må vi overveje, hvad der er det helt grundlæggende for ledelse i DDS, og hvordan dette spiller sammen med verden omkring os.

Det udtrykte og det underforståede

Bag enhver ledelseshandling i DDS ligger en ide, en teori, en historie, bevidst eller ubevidst. En del ledelse og formidling af ledelse sker i lyset af nye ledelsesteorier, en del baserer sig på traditionen og ideen om, hvad 'rigtig' spejderledelse er. For at styrke indsatsen over for børn og unge i grupperne må DDS som sådan blive skarpe på sin tilgang til ledelse, hvad der karakteriserer god ledelse i DDS, og på hvordan vi får den videreudviklet til gavn for medlemmerne, så der udvikles ledelseskapacitet i hele korpset.

Et fælles sprog

For at styrke den gode samtale om ledelse er et fælles sprog en forudsætning, og med dette materiale håber vi at bidrage til et sådant fælles sprog, der kan sætte en samtale om ledelse i DDS i gang og løbende kvalificere den. Denne samtale kan finde sted overalt i DDS: i den enkelte afdeling lederne imellem

og mellem ledere og spejdere, blandt gruppens ledere, på divisions- og korpssplan samt på korpsets kurser og øvrige sammenhænge, hvor det kan bidrage til kapacitetsudvikling. Det betyder ikke, at alle skal lede præcis på samme måde i enhver situation, og at al ledelse skal formidles på en bestemt måde, men netop, at alle trænes i at tænke over og træffe beslutning om den rigtige måde at lede på i den givne situation – og gøre det bevidst og i konsekvens af DDS formål og værdier. Det fører til spejderarbejde, der gør indtryk og sætter aftryk.

Hvad er et ledelsesprincip?

Et ledelsesprincip er en grundlæggende regel eller norm, som bevidst bliver fulgt, baseret på en holdning eller adfærd i ledelsessituationer; principper, der vurderes som de bedste til at opnå DDS' formål, og som er i overensstemmelse med DDS' værdier.

Hvordan arbejder man i grupperne med DDS ledelsesprincipper?

Ledelse sker i gruppen til hvert eneste møde, tur, forældrearrangement, og hvad der ellers må ske i gruppen, og her udfoldes principperne. Når en ny leder træder ind i gruppen, vil det være naturligt, at GL tager en samtale med lederen om livet i gruppen og gruppens udlevelse af ledelsesprincipperne. Ved ledermøder, bestyrelsesmøder og andre træf kan der sættes tid af til en samtale, ligesom ideerne kan vendes af tropsledelsen i forbindelse med uddannelsen af patruljeledere.

Hvorfor skal man arbejde med ledelsesprincipper i grupperne?

Undersøgelsen "Den attraktive gruppe" viste, at ledelse i forhold til ambitioner, forenkling og holdånd er helt centrale i en gruppe, hvor spejderne trives og udvikles. Undersøgelsen viste yderligere, at det helt væsentlige, for at spejderne bliver i gruppen og oplever livslang spejderlæring, er det gode forhold mellem ledere og spejdere (og forældre) og lederne imellem. Grundlæggende skal man derfor arbejde med ledelsesprincipperne i grupperne simpelt hen for hele tiden at tydeliggøre de gode elementer i gruppens arbejde, der kan styrkes, og som bidrager til spejdernes udvikling til selvstændige mennesker, der er villige til at påtage sig et medmenneskeligt ansvar i det danske samfund og ude i verden.

Selve materialet

Materialet består af to hovedelementer: et bud på en definition på ledelse samt en beskrivelse af 5 principper for ledelse. Grundlæggende for begge dele er Spejderideen. De 5 principper for ledelse er bygget op over en model, der beskriver hvad, hvordan og hvorfor ledelse foregår på en bestemt måde eller efter bestemte kriterier i korpset.

Ledelsesdefinition – begrebsafklaring

Ledelse er de interaktioner i en gruppe, der definerer og påvirker individernes og gruppens handlinger i forhold til fælles mål.

En leder er enhver person, der styrker dynamikken i gruppen og medvirker til, at gruppen sætter og når fælles mål.

Ledelse i DDS handler om i samarbejde med andre at nå de mål, som man sætter sig, og altid med udgangspunkt i korpsets formål og værdier. Opgaveløsning og skabelse af forandringer forudsætter ledelse. Ledelse omfatter tre centrale elementer, som er indbyrdes afhængige af hinanden og kommer i spil i opgaveløsningen:

- Person
 - Proces
 - Relation
1. Lederen er den **person**, der ved den givne opgave engageret tager ansvar for at inspirere, formidle, hjælpe og opmuntre de andre i gruppen til selvstændig udvikling. Lederen kan være den formelle leder eller den, der i den givne situation påtager sig opgaven. Lederens gode eksempel er vigtigt, og den bedste måde at lære at lede og blive ledet på er selv at prøve at lede. Dette gælder, når voksne leder børn, når børn/unge leder børn/unge, og når voksne leder voksne. På kort sigt bidrager ledelse til den konkrete opgaveløsning, på langt sigt til udvikling af ledelseskapacitet.
 2. Den **proces**, der foregår i spejdersammenhæng, baserer sig på den erfaringsbaserede pædagogik (Learning by Doing) og de forskellige samarbejdssituationer, der opstår undervejs i programmet. Lederen fremmer denne proces, og alle gruppens medlemmer har ansvar for at bidrage til, at den forbliver ordentlig.
 3. **Relationen** mellem spejderne og lederne, hvor lederen lytter og støtter (og får spejderne til at gøre det samme), er af altafgørende betydning for målet med spejderarbejdet. De gode relationer skaber ligeledes engagement om den fælles opgaveløsning, hvor alle kan bidrage. Udgangspunktet for dette fællesskab er spejderbevægelsens grundlæggende værdier, hvoraf især den gensidige respekt, tillid og det fælles ansvar for hinanden og de omgivende ressourcer er centrale.

Interaktion – det at to eller flere parter eller størrelser påvirker hinanden indbyrdes, for menneskers vedkommende gennem gensidige handlinger og ytringer

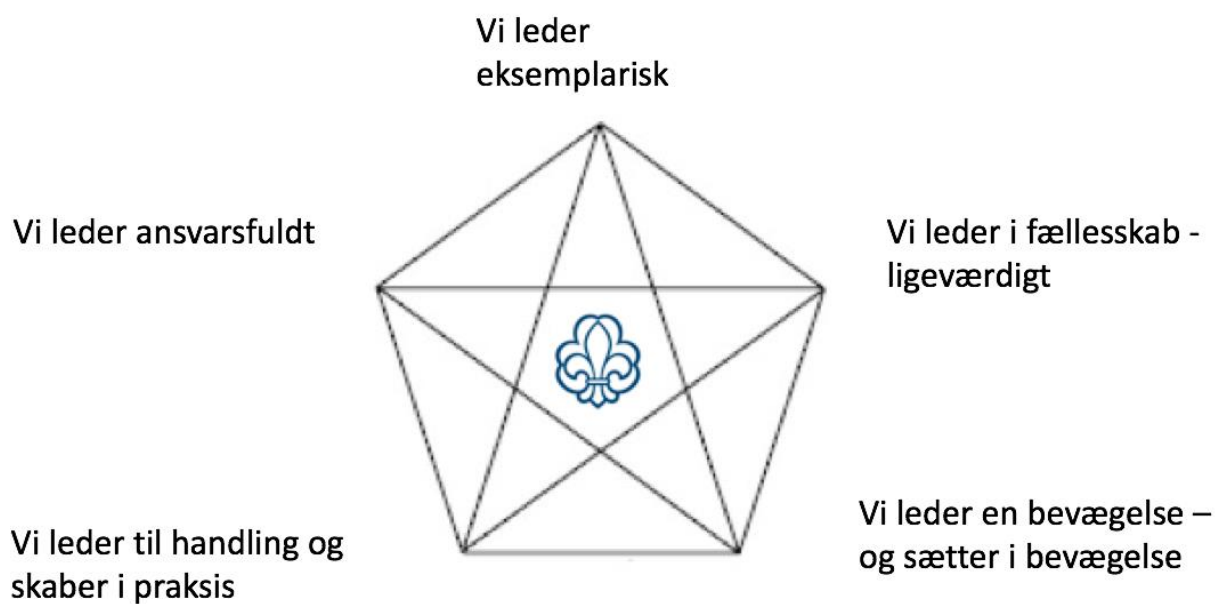
Relation – a) kontakt, forbindelse eller samkvem mellem to eller flere parter
b) sammenhæng mellem to eller flere størrelser eller faktorer;
måde hvorpå to eller flere størrelser forholder sig til hinanden

Dynamik - iboende evne til forandring og udvikling, der kommer til udtryk som handlekraft, energi eller bevægelse i en person, i en genstand eller i samspillet mellem elementerne i en sammensat størrelse, fx en gruppe mennesker.

Fem ledelsesprincipper

- Vi leder eksemplarisk – ved at gå foran med et godt eksempel
- Vi leder i fællesskab – ligeværdigt
- Vi leder ansvarsfuldt
- Vi leder til handling og skaber praksis
- Vi leder en bevægelse – og sætter i bevægelse

De fem principper er ikke et enten eller. Der er en indbyrdes vekselvirkning mellem dem, og deres fælles basis er Spejderbevægelsens grundlæggende principper.



1. Vi leder eksemplarisk - ved at gå foran med et godt eksempel

- Vi siger, hvad vi gør og gør, hvad vi siger
- Vi skaber læring og er kulturbærende
- Vi leder nysgerrigt

Hvad vil det sige at lede eksemplarisk?

Når spejderne møder en leder, sker det med en forventning om at finde en at se op til og lade sig inspirere af både i det faglige og i den personlige adfærd. Det er et ansvar, som man som leder skal tage på sig og være stolt af. At lede eksemplarisk vil sige at være forbilledlig, at være en god rollemodel i vores måde at tale og handle på. Det er i orden at begå fejl, men det er hvordan vi agerer efterfølgende, der kan være til positiv inspiration for andre.

Hvordan leder vi eksemplarisk?

Når vi er eksemplarisk, gør vi det, vi siger. Vi lever vores værdier ud i praksis, og det er i handlingen, vi bliver vurderet på vores troværdighed. Det er derfor vigtigt at vi som ledere er bevidste om vores værdier, og kan sætte ord på hvordan de bliver koblet til konkrete beslutninger, handlinger og aktiviteter. Ved at lede eksemplarisk praktiserer vi den kultur, vi gerne ser spejderne gøre efter. Man kan sige at vi på én og samme måde er kulturbærende og kulturskabende. Det er derfor vigtigt at reflektere over hvad det er du som leder ønsker at opnå, og hvordan du skaber rammerne for at spejderne selv kan folde sig ud - eksemplarisk.

Nysgerrighed er en vigtig ingrediens i bestræbelserne på at lede eksemplarisk. Nysgerrighed er anerkendende i sin natur, og i nysgerrigheden ligger en erkendelse af omgivelsernes værdi. Ved at lede nysgerrigt skabes rum til individet i processen, og der er derved plads til, at alle kan bidrage med hver deres styrker. I nysgerrigheden ligger også en aktiv lytning, der skaber udvikling og læring hos begge parter i en ledelsesrelation.

Hvorfor er det vigtigt at vi leder eksemplarisk?

Som spejdere opmuntrer vi hele tiden hinanden til at gøre vores bedste - efter bedste evne. Derfor er det vigtigt at vi som ledere stræber efter at blive bedre, men også skaber rammerne hvor spejderne kan øve sig i at være eksemplariske. Kun når spejderne ser dette gennemført og oplever det på egen krop, bliver de i stand til at tage det på sig og videregive det til andre. At lede eksemplarisk kræver en stor opmærksomhed på vores egne handlinger, så vi gennem disse kan inspirere andre.

2. Vi leder i fællesskab – ligeværdigt

- Vi samarbejder og udfolder fælles ambitioner
- Vi engagerer hinanden, så alle kan udøve ledelse
- Vi bringer vores forskellige styrker i spil
- Vi udlever værdier i fællesskab

Hvad vil det sige at vi leder i fællesskab?

Når vi leder i fællesskab, arbejder vi sammen mod et fælles mål. Vi er afhængige af at lære af hinanden, uanset hvilken erfaring, alder eller funktion den enkelte har. For at opnå fælles ansvarsfølelse og loyalitet over for truffede beslutninger er det vigtigt at alle er med i beslutningerne. Derfor sætter vi os mål og vurderer, hvad der skal til for at nå målene.

Vi leder både i et nært og i et større fællesskab. Det nære fællesskab handler om den patrulje, bestyrelse eller ledelse, man samarbejder i og med. Det større fællesskab er det værdibaserede, lokale og globale spejderfællesskab. Vi leder på grundlag af spejderidéen, både når vi optræder som (samlede) ledelser og som enkeltpersoner.

Hvordan leder vi i fællesskab?

Hvordan kan vi sikre at alle kender målet, midlerne, metoderne, hinandens stærke, svage og sære sider og samtidig formå at arbejde sammen i tillid og respekt til hinanden og spejderlivets idealer? Svarene og metoderne hertil er mangfoldige, men en fællesnævner er samarbejde og fælles opgaver. Ved at samarbejde om en konkret arbejdsopgave får vi skabt et arbejdsfællesskab, hvor vi arbejder i tillid og med respekt for hinanden. Hver gang en opgave er fuldført, er vi en erfaring og en oplevelse rigere, som vi kan bygge videre på til næste opgave. Et fælles mål, en fælles indsats og tilfredsheden med et synligt resultat, styrker fællesskabet.

Hvorfor er det vigtigt at vi leder i fællesskab?

Når vi leder i fællesskab, lærer vi af hinanden og får fælles erfaringer, og på den måde er vi med til at skabe en spejderidentitet. Det er vigtigt, da spejderarbejdet baserer sig på værdibaseret ledelse, der danner holdninger og skaber identitet. I spejderarbejdet er holdninger og værdier en del af det grundlag, vores fællesskab er baseret på samt styrende for vores arbejde. Vores ledelsesstil må derfor give muligheder i stedet for begrænsninger og være kendetegnet ved, at vi arbejder med holdninger frem for regler. Man kan med andre ord sige, at vi ved at lede i fællesskab udvikler ledelseskapacitet hos andre.

3. Vi leder ansvarsfuldt – og udvikler ansvarlighed

- Vi tager ansvar, og ansvaret er drivkraften for vores ledelse
- Vi udfordrer os selv og hinanden
- Vi skaber rum for at andre kan tage ansvar
- Vi er beredte

Hvad vil det sige at lede ansvarsfuldt?

Spejdere kendes ofte på villigheden til at tage hænderne op af lommen og gøre noget. Vi tager ansvar for processer, i en situation, for en (større) sag, for os selv og for andre. Når der opstår en mulighed for at skabe meningsfulde handlinger, tøver vi ikke med at gøre det. Mod, mening og mulighed er tre væsentlige elementer i at tage ansvar. Er bare én af dem ikke til stede, kan det være vanskeligt at tage ansvar. Ansvar er drivkraften for vores ledelse. Derfor er det så vigtigt at vi træner hinanden i at tage ansvar. Særligt det medmenneskelige ansvar er helt centralt for spejderarbejdet.

Hvordan leder vi ansvarsfuldt?

Vi søger hele tiden spændende og intens udfoldelse, gennem nye udfordringer. Ordet udfordring indeholder også det lidt gammeldags begreb fordring - den forpligtelse vi har overfor hinanden og os selv. Vi er afhængige af hinanden, og det giver en særlig forpligtelse til at møde hinandens krav og forventninger. Det er at påtage sig et medmenneskeligt ansvar. Derfor er det så vigtigt at vi som spejderledere arbejder bevidst med at skabe rum for at andre kan tage ansvar, og samtidig tager ansvar for at udvikle vores eget potentiale.

Hvorfor leder vi ansvarsfuldt?

Vi vil udvikle den enkeltes ansvarlighed. Derfor vil alt, hvad vi foretager os som ledere, dreje sig om at tage ansvar. Handle ansvarligt, lade spejderne tage ansvar for sig selv og hinanden, skabe rammer for at den enkelte kan udfolde sin ansvarlighed. Der er både tale om det personlige ansvar, og ansvaret for verden omkring os. Ansvar for alle de andre. Når vi leder ansvarsfuldt, betyder det at vi har et kort og et langt sigte med det vi gør.

4. Vi leder til handling - og skaber praksis

- Vi når målet gennem aktivitet
- Vi eksperimenterer - og lærer af det, vi gør
- Vi skaber vilje og mod til at handle
- Vi vil, vi kan og vi gør

Hvad vil det sige at lede til handling?

Uden handling, er der intet spejderarbejde! Ingen learning by doing, og dermed ingen gode eksempler! Vi lægger stor vægt på aktiviteterne i spejderarbejdet, fordi det er gennem handlinger, vi bedst udtrykker vores værdigrundlag, og det er handlingerne, der driver os frem mod målet. Spejderledelse skaber derfor handling - at gøre spejderlovens bud levende og forståelige ved eksemplets magt og at udvikle sig selv og gruppen eller patruljen gennem aktivitet.

Hvordan leder vi til handling?

Vores mange aktiviteter fordrer refleksion og læring for at skabe udvikling. Derfor er det vigtigt at motivere spejderne til at finde vilje og mod til at prøve nyt af. Det er afgørende at give plads til at alle kan bidrage til fællesskabet og derigennem prøve sig selv og sine idéer. At lede til handling skal derfor forstås som aktivt at træffe beslutning om at gøre det rigtige - i forhold til det vi vil opnå. Det kan være gennem egentlig handling, inspirere til handling eller bevidst fravalg af handling.

Hvorfor leder vi til handling?

"At tage medansvar i familie og samfund" er en del af spejderloven. Det er derfor afgørende for at vi skaber situationer hvor det bliver naturligt at tage hænderne op af lommen og handle. Det udvikler den enkeltes selvstændighed og giver erfaringer, med hvad der virker, hvad der skal til for at lykkes. Erfaringer, der omdannes til læring. Vi ønsker at udvikle den enkelte til at kunne handle efter bedste evne ved at kunne aflæse hvad der er brug for i situationen. At tage medansvar indbefatter at gøre noget - for fællesskabet - uden nødvendigvis at forvente at få noget igen, fordi der gennem denne handling bliver skabt værdi for den enkelte og for andre.

5. Vi leder en bevægelse - og sætter i bevægelse

- Vi anstrenger os for at gøre indtryk og sætte aftryk
- Vi bidrager til gensidig udvikling
- Vi medvirker til at skabe en bedre verden
- Vi har både rødder og vinger

Hvad vil det sige at lede en bevægelse?

Baden-Powell udtalte, at han havde skabt en bevægelse. En bevægelse drives af ånd og næres af vores inderste overbevisning og grundlæggende værdier. Hvis ikke denne ånd fortsat næres, kan man risikere, at bevægelsen bliver en organisation, hvor strukturer hæmmer friheden og bevægeligheden. Og de kommer jo ikke kun til udtryk gennem intellektuelle overvejelser, men kan mærkes i hele kroppen. Mange spejderledere kan genkende og beskrive 'suset', ved en given spejderoplevelse. Vi vil bevæge vores omgivelser. Vi vil påvirke vores omgivelser, og påvirkes af dem. Vi skal skabe positive bevægelser i samfundet. Vi arbejder for en bedre verden - og det er ikke for egen vindings skyld.

Hvordan leder vi en bevægelse?

Vi forventer, at vores ledere har forholdt sig til vores formål, værdier og metode, og selv har et formål med deres ledelse. Vi tager udgangspunkt i hvor spejderne er, og bringer dem videre derfra. Ved at bringe os selv i spil, kan vi bringe andre i bevægelse. Alle, der er med i vores fællesskab kan bidrage, til gavn for dette fællesskab og samfundet i øvrigt. Vi bliver drevet af en fælles retning - at der er noget vi vil sammen.

Hvorfor er det vigtigt at vi leder en bevægelse?

Til bevægelse knytter sig både forandring og gentagelse. Vi har som enkeltindivider og som korps brug for både vinger og rødder. Vinger, der løfter os op, giver os nye horisonter og mål, og skaber forandring. Rødder, der suger næring, giver stabilitet, styrke og tryghed.

Vi leder ved at bevæge andre - og ved selv at blive bevæget, og bevæger os ud til kanten for at skabe udvikling. Vi vil gøre indtryk og sætte aftryk. Når vi træder i karakter som mennesker og lader andre træde i karakter selv, leder vi en dannelsesproces der understøtter korpsets formål.

Kolofon

Det Danske Spejderkorps

Tiltrådt af KOL 6. september, 2017

Projektgruppen bag:

Chalotte Søndergaard

Mette Lautrup Grønvold

Maiken Wildt

Trine Kyhn

Troels Forchhammer

Anders Ljørring

Frederik Agergaard

Derudover tak til dem, der har bidraget og gennemlæst.