

TIPS & TRICKS TIL AT

BLIVE
FLERE
LEDERE



DET DANSKE
SPEJDERKORPS



Udgivet af Det Danske Spejderkorps, december 2010, Arsenalvej 10, 1436 København K, Tlf. 32 64 00 50, info@spejder.dk, spejder.dk

Projektleder Leon Träger

Redaktion og tekst Leon Träger, Tine Lind og Troels Lorenzen

Research Anne Kofod, Kristine Nielsen, Leon Träger og Vasant Kotak

Tak til Samtaleholdet: Christian Tolstrup, Kasper Hertz Jansen, Morten Kern-Jespersen og Nanna Børgesen for brug af materiale til kapitel 5 om ledersamtaler

Grafik Tine Lind, ©iStockphoto.com/browndogstudios og ©iStock-photo.com/VladislavMakarov

Layout Tine Lind

Tryk Silkeborg Bogtryk

Oplag 14.000

INDHOLD

Forord 3

Udvikling og fornyelse af ledergruppen 4

Invitation af nye ledere til gruppen 12

God modtagelse af nye ledere 20

Holdånd og engagement i ledergruppen 26

Ledersamtale til støtte og udvikling 32

Værktøjer 37

Litteratur 38

Kilder 39

Hvis I vil vide endnu mere 40

KÆRE SPEJDERLEDERE OG BESTYRELSESMEDLEMMER

Vi har lavet dette hæfte med Tips & tricks til at blive flere ledere for at støtte alle grupper, divisioner og udvalg i Det Danske Spejderkorps. Vi håber, at det kan hjælpe jer med at blive nok hænder til at lave spændende spejderaktiviteter for alle de børn og unge, som har både glæde og gavn af at være spejdere. Når der er mange hænder i gruppen, kan I nemlig:

- › Lave endnu bedre spejderarbejde og aktiviteter med spejderne.
- › Udvikle gruppen, divisionen og korpset.
- › Styrke det særlige fællesskab, der er mellem spejderlederne.

At være ledere nok er en stor udfordring for mange spejdergrupper, og det er en udfordring, der ikke løses med én enkelt indsats. Det er en opgave, som kræver vedvarende engagement, og hvor det er en stor fordel at opbygge rutiner, så I altid er de ledere, I skal være.

Rådene og vejledningerne i dette hæfte bygger dels på konkrete erfaringer fra grupper i Det Danske Spejderkorps, dels fra erfaringer, som lignende organisationer har gjort sig. Vi håber, at I kan bruge dem til at skabe udvikling med udgangspunkt i de ressourcer I allerede har.

Vi anbefaler, at I sætter fokus på, hvad I kan gøre for at skabe et fællesskab, som flere ledere rigtig gerne vil være del af, i stedet for at tænke på opgaven som ledermangel. Vi siger ikke, at det er en nem opgave at løse, men anbefaler, at I prøver nye tilgange og starter med at arbejde med det, som I umiddelbart har lyst til.

Hæftet er sendt til alle der modtager Broen Magasin i Det Danske Spejderkorps, og vi håber, at I sammen kan bruge materialet i jeres arbejde med at skabe et godt fællesskab, som mange har lyst til at deltage i.

Held og lykke med at blive flere ledere.

Med spejderhilsen,
DDS Udvikling

Følg med på nettet

På dds.dk kan I følge emnet om at blive flere ledere.

I kan hente alle værktøjer, som bliver nævnt i dette hæfte, se interviews med ledere, som fortæller om deres erfaringer. Nye ting vil løbende komme til.

dds.dk/tips-og-tricks-til-at-blive-flere-ledere

1 UDVIKLING OG FORNYELSE AF LEDERGRUPPEN

Det er fantastisk dejligt at være i en gruppe, hvor der er ledere nok til at lave spændende aktiviteter for alle gruppens spejdere. Uanset om I aktuelt har en gruppe med nok ledere, eller om I er en gruppe med for få ledere, så er det vigtigt, at udvikling og fornyelse af jeres ledergruppe indimellem kommer på jeres dagsorden. Ofte vil denne dagsorden være tæt forbundet med jeres gruppes arbejde med at lave udviklingsplaner.

Hvordan I kan gøre det, kan I læse om i dette kapitel. Anbefalingen er, at I skal arbejde hen mod at skabe en stabil og kontinuerlig udvikling af jeres ledergruppe frem for at svinge mellem tilpas mange ledere og akut ledermangel. En vigtig pointe er, at I får udviklet en række faste rutiner for, hvordan I som gruppe løser denne udfordring løbende, idet tiltrækning og udvikling af ledere er noget af det, som en spejdergruppe altid skal arbejde med.

Stabilitet er jeres forsikring

Hvis I har en stabil ledergruppe, er det den bedste forsikring for gruppen, I kan få. At en ledergruppe er stabil, betyder her ikke, at det er de samme tolv ledere, som har de samme poster i fem år.



Veje til fornyelse

- > Plads til forskellighed
- > Opgavefordeling
- > Uddannelse
- > Talentudvikling
- > Overdragelse

Det betyder, at gruppen altid har en minileder, som synes, at det er spændende og dejligt at lave aktiviteter for minierne, at gruppen altid har det antal juniorassistenter, som gør, at de praktiske ting i juniorgrenen glider nemt, og at gruppen har altid har en eller flere engagerede gruppeledere, som har overskud til både planlægning, udviklingsprojekter og pleje af bestyrelse og ledere.

Med en stabil ledergruppe er I godt forsikret mod at miste medlemmer, at stresser over de daglige opgaver og køre fast i træls rutiner, fordi I ikke har overskud til nytænkning.

Der er flere indgange til at sikre, at I får en stabil ledergruppe og det er en god idé at arbejde med flere af dem samtidig.

For det første er det en god idé at give plads til, at forskellige mennesker engagerer sig på forskellig vis i frivilligt arbejde. En anden måde er, at ledergruppen sammen forholder sig til de opgaver, som er i gruppen, og får lavet en fornuftig fordeling af arbejdsindsatsen, som hænger sammen med den enkelte leders kapacitet.

Sådan skaber I fornyelse og udvikling

Det vigtigste er, at I planlægger langsigtet, for paradokset er, at I får fornyelse gennem stabilitet.

I kan få meget ud af at finde frem til, hvordan hver leder bedst kan bidrage til løsning af gruppens opgaver. Læg også planer for, hvordan både kommende og nuværende ledere løbende bliver inspireret, uddannet og får flere kompetencer.

Husk, at der skal være tid til at forberede nye ledere på opgaven og sikre, at der ikke er nogen ledere, der bliver hængende længere tid, end de selv synes er sjovt.



I kan også på forskellig vis støtte den enkelte leders udvikling. Det er vigtigt, at lederen har en rolle i gruppen, som han eller hun føler sig godt tilpas med, og som også passer til den samlede gruppedynamik. Her handler det om at sikre, at lederen er tilfreds med sin nuværende rolle, men også om at forberede lederen på en ny rolle. I sikrer, at en leder bruger sin kompetencer godt og føler sig rustet til sin rolle blandt andet ved, at han eller hun uddanner sig og ved fælles i ledergruppen at afklare jeres roller og muligheder.

Endelig er det vigtigt, at finde en god metode til at overdrage poster i gruppen. Både til helt nye ledere og til ledere, som skal have en ny rolle.

Når I arbejder med at skabe en stabil ledergruppe, vil I sikkert opleve, at det bliver mere motiverende at være en del af gruppen. Det er en vigtig opgave at prioritere i jeres ledergruppe, så I er klar til at håndtere de skift og ændringer, der altid opstår i en gruppe.

En ledergruppe har brug for, at lederne udvikler sig og får nye udfordringer, så I giver hinanden en mulighed for at vokse og finde emner, som kan engagere jer. På denne måde er der kontinuitet i spejderarbejdet, selvom der er nogen, der vælger at stoppe, eller hellere vil lave noget andet i gruppen.

Plads til forskellighed kan give stort udbytte

Der er rigtig mange mennesker, som gerne vil engagere sig frivilligt i organisationer som Det Danske Spejderkorps¹, men de vil det på forskellig vis, og det er vigtigt at give plads til.

Bogen *Ildsjælens bog*² beskriver, hvordan I kan identificere fire typer af ildsjæle, og hvad I skal gøre, for at de har lyst til at engagere sig.

Hverdagens helt er en person, som har fundet sit kald i sit daglige arbejde. Personen bliver demotiveret, hvis han eller hun ofte bliver kontrolleret af andre.

Fire typer ildsjæle

- > Hverdagens helt
- > Ildsjælomanen
- > Vintersolen
- > Den opdagelsesrejsende

Fra *Ildsjælens bog*

Ildsjælomanen er en iværksættertype, som er vild med processer og idéer, og hele tiden arbejder mod noget nyt. Personen har ofte et smittende engagement, men har det til gengæld svært med faste procedurer og deadlines.

Vintersolen er en person, som godt kan lide at hjælpe de mennesker, der lider mest. Personen har ofte meget store mål, som kan være svære at nå og kan derfor have god hjælp fra andre, som udpege realistiske projekter.

Den opdagelsesrejsende er en person, som gerne vil erobre nyt land, som andre ikke har betrådt, og ændre på noget i verden, som han eller hun synes er forkert. Personen kan desværre være så optaget af målet, at andre bliver skubbet til side i processen.³

Sådan gør de i Norge

Norske spejdere har besluttet at gøre en aktiv indsats for, at deres spejdergrupper har plads til folk med forskelligt tidsmæssigt engagement.

I en hvervebrochure opfordrer de derfor nu folk til at melde sig som ledere uanset, om man fx har skiftende arbejdstider eller simpelthen kun ønsker at bruge et bestemt antal timer om måneden på at være spejderleder.

Norges Spejderforbund, 2008

Måske kan I se jer selv i en af de fire typer, måske er I helt anderledes. Pointen er, at I kan få flere frivillige i gruppen, hvis I kan rumme, at forskellige mennesker engagerer sig på forskellig vis.

Det behøver ikke være besværligt at gøre plads. Det kan være en fordel at bruge forskellige menneskers engagement som frivillige ved at tilpasse opgaver til deres arbejdsstil.

Fx vil en person som ildsjælomanen være dygtig til at igangsætte nye projekter i gruppen, men skal til gengæld nok ikke være den projektleder, som sikrer, at deadlines bliver overholdt.

1 Kofod 2010 b

2 Krabbe Andersen 2010

3 Opsummeringen af de fire typer er inspireret af Hansen 2010

Som en del af at finde ind til hinandens arbejdsstil i ledergruppen er det også vigtigt, at I taler om, hvilket tidsmæssigt engagement, I hver især kan lægge. Der vil helt sikkert være forskel på jer, fx fordi nogle har et krævende arbejde, små børn eller måske andre fritidsaktiviteter, som også kræver tid.

Inspirerende og systematisk opgavefordeling

Det er vigtigt, at gruppens bestyrelse og ledergruppe jævnlige kigger på, hvordan ansvar og opgaver er fordelt og i fællesskab finder ud af, om fordelingen stadig giver mening for alle parter og gruppen som helhed.

Alle ledere og bestyrelsesmedlemmer har et medansvar for, at gruppens opgaver bliver løst i fællesskab, men det skal selvfølgelig ske med respekt for den enkeltes lyst og mulige tidsengagement.

I 1. Birkerød har de gjort gruppelederens opgave mere overkommelig ved at være to gruppeledere. Desuden har de systematiseret planlægningen, så udskiftninger i ledergruppen lettes.

Mange grupper arbejder målrettet med også at bruge forældrene som en ressource i gruppen. Mange forældre er interesserede i, hvad deres børn oplever, når de går til spejder, og I kan give dem indblik i det, ved at invitere dem med på ture og arrangementer, så de selv oplever, hvad spejder går ud på. Mange forældre vil gerne hjælpe til med praktiske opgaver, der kan aflaste lederne, så de kan koncentrere sig om spejderne.

Uddannelse er jeres fundament

Et vigtigt element i at udvikle og forny ledergruppen er, at den får nye input udefra og sikrer, at alle har den nødvendige viden til at udfylde deres specifikke lederrolle. Det Danske Spejderkorps tilbyder en bred vifte af kurser både til nye ledere og de meget erfarne.

Nogle kurser er ren learning by doing i, hvordan man sætter et telt op og laver bål, og de kan være gode til fx forældre, som ikke har været spejdere før, men som gerne vil være ledere nu. Andre kurser er mere teoretiske, hvor man lærer om emner som teambuilding og gruppeledelse.

To gruppeledere i 1. Birkerød

I vores gruppe er vi to gruppeledere for at gøre opgaven mere overskuelig. Det første, vi gjorde, var at indrette hytten og arbejde med forenkling for at gøre hverdagen lettere for alle. Til fremtidige gruppelederes og egen nemheds skyld, laver vi årsplaner og drejebøger for tilbagevendende arrangementer, så det er nemmere at tage over og gennemføre for nye ledere.

Jakob, gruppeleder i 1. Birkerød

Uddannelsestilbud

I kan altid se de aktuelle kurser fra Det Danske Spejderkorps på dds.dk/uddannelse.

Overvej også selv, om der er et kursus, som I vil udbyde til områdets grupper - og om der er noget, som I gerne vil lære fra dem.

I kan selvfølgelig også tage på andre kurser, end dem, der er udbudt centralt af Det Danske Spejderkorps. Mange divisioner tilbyder kurser og også nogle grupper. Derudover kan I selvfølgelig deltage på kurser fra helt andre aktører, fx de andre spejderkorps, for det vigtigste er, at alle ledere i gruppen har overskud og ikke går i stå, hvis I skal sikre en stabil ledergruppe.

Talentudvikling af nye ledere

Udfordringen med at få nye ledere løser nogle grupper ved at udvikle de spejdere, som viser lyst, engagement og talent til at blive til gode ledere.

Talentudvikling i 2. Højbjerg

Tropsniveau: Planlægning af patruljemøder, ansvar for patruljemateriel og uddannelse på kurser

Klanniveau: Planlægning og gennemførelse af halvårsprogram, deltagelse i bestyrelses- og divisionsarbejde og projekter på tværs af grupper og grene.

Lederniveau: Instruktør for børn, ansvarlig for grenøkonomi og -materiel og projekter på tværs.

Ledelsesniveau: Ansvarlig for grenens udvikling på både kort og langt sigt, gennemførelse af ledermøder og -samtaler og ansvarlig for større projekter.

Tre nye ledere hvert år

Vi har lavet en rekrutteringsplan til udvikling af egne ledere. Vi har regnet ud, at med tre nye ledere om året kommer vi aldrig i ledermangel. De store spejdere får uddannelse og lov til at udvikle sig, uden, at det nødvendigvis er direkte optakt til at være leder. Når klanspejderne får lyst til at hjælpe, får de en langsom indslusning, og vi laver aftaler om, at de kun melder sig til en begrænset periode.

Mads, gruppeleder i 2. Højbjerg

En sådan talentudvikling består både i at spotte og udvikle talenterne og i at skabe en fast uddannelsesstruktur for de unge spejdere. Strukturen skal gøre det tydeligt for spejderne, hvad de skal uddannes til, og indeholde learning by doing træning, så de kan prøve lederrollen, før de selv står med ansvaret for den.

I Sverige har spejderne undersøgt, hvad der skal til, for at unge vil engagere sig som frivillige, fx som ledere i en spejdergruppe.

Det er blandt andet afgørende, at det er nemt at finde information om organisationen eller gruppen, at de hurtigt kommer i gang med aktiviteter, at de kan involvere sig i kortsigtede projekter, og at de kan være med til påvirke organisationen.

Modsat er det ikke motiverende for de unge, hvis de kun har lidt indflydelse, skal arbejde inden for fastlåste mønstre, betale et fast kontingent og skal bruge en masse tid på administration⁴.

Der er flere grupper i Det Danske Spejderkorps, der lader store spejdere bidrage til afgrænsede projekter eller

være ledere i en kortere periode. Det passer godt til unges temperament, fordi de ofte hellere vil være på 100 procent i kortere tid end binde sig i lang tid.

⁴ Svenska Scoutrådet 2009.

God overdragelse er guld værd

For at have en stabil ledergruppe er det vigtigt, at undgå huller i bemandingen. Det kan I gøre dels ved i god tid at annoncere, når en lederpost skal bemandes med en ny person, dels ved at lave en god plan for, hvordan I overdrager en lederpost til en ny.

Det vil være en god idé at tale i gruppen om, hvordan det var at starte for jer, da I startede som ledere. Tænk over, hvad I gerne ville have haft, at jeres forgængere havde gjort for at forberede jer, og brug det positivt og fremadrettet til at skabe endnu bedre overdragelse til nye ledere i jeres gruppe.

Det er vigtigt at gøre det så let som muligt både for jer selv og jeres efterfølger at overtage en lederrolle og i forhold til fundamentale ting omkring forventninger til lederen og målet for hans eller hendes arbejde. Dette gælder også i forhold til helt konkrete og praktiske planer for et godt opstartsforløb og overblik over alle de forskellige praktiske opgaver, der ligger i at overdrage jobbet til en anden.

Find din egen afløser

Jeg har været gruppeleder flere år, og jeg kigger mig da ind i mellem omkring i gruppen, for at se om der skulle være en potentiel ny gruppeleder. Jeg vil hellere bruge lidt energi på at finde og forberede min afløser, end at brænde helt ud, for jeg vil gerne fortsætte med at lave noget andet i gruppen, når jeg stopper som gruppeleder.

Kaj, gruppeleder i Tjørring Gruppe



Værktøjer til udvikling og fornyelse af ledergruppen

Gruppens styrker og udviklingsområder

- > Arbejdsark til at skabe overblik over gruppens lederkompetencer og afdække gruppens udviklingsområder.

Gruppens lederbehov

- > Arbejdsark til at skabe overblik over, hvor mange nye ledere jeres gruppe har brug for de kommende år

Overdragelse til en ny leder

- > Tjekliste til, når I skal overdrage et lederjob til en anden person.

I finder værktøjerne på dds.dk/tips-og-tricks-til-at-blive-flere-ledere



MINE OVERVEJELSER OM FORNYELSE OG UDVIKLING

Disse opgaver passer bedst til mig - som frivillig og ildsjæl:

Disse nye opgaver i gruppen, vil jeg gerne være med til at løse:

Disse opgaver tager mere engagement end de giver:

Disse andre spejderjobs vil jeg gerne prøve at have i gruppen, i
divisionen eller i korpset:

Disse kurser kunne jeg godt tænke mig at komme på:

Dette er det vigtigste, når jeg skal overdrage mit lederjob til en anden:

Sådan kan vi i gruppen arbejde med talentudvikling:

PLANLÆG LANGSIGTET MED JERES UDVIKLINGSPLAN

Den grundlæggende anbefaling i dette hæfte er, at I laver faste rutiner, som sikrer, at I hele tiden er de ledere, som I har behov for at være i jeres gruppe.

Hvis I indarbejder jeres idéer og planer i gruppens udviklingsplan, så bliver de en naturlig del af jeres spejderarbejde.

I kan både få inspiration til indholdet og blive guidet gennem at lave jeres udviklingsplan på dds.dk/udviklingsplan. Med den digitale udviklingsplan på dds.dk har I også mulighed for at dele dokumentet med hinanden og endda med folk udenfor gruppen.

2 INVITATION AF NYE LEDERE TIL GRUPPEN

En ny leder, som I inviterer ind i gruppen, skal straks føle sig velkommen og kunne se sig selv udfylde den rolle, personen får i gruppen. I dette kapitel kan I læse om, hvordan I laver gode invitationer og bruger dem på de rigtige måder og til de rigtige personer.

Tydeligt tilbud

Før I overhovedet går i gang med at invitere nye ledere, skal I vide, hvad I inviterer dem til. I skal være klare på, hvad I tilbyder som spejder- og ledergruppe, og hvad en ny leder får ud af at være leder. Før en person engagerer sig, vil personen helt sikkert gerne vide mest muligt om gruppen og organisationen, og især det spejderjob, som han eller hun skal varetage.



Veje til succes med invitation

- > Tydeligt tilbud
- > Personlige invitationer
- > Brug jeres netværk
- > "Spil på flere heste"

What's in it for me?

Det skal I altid kunne svare på, når I inviterer en ny leder ind i jeres gruppe.

Hvilke kurser, udfordringer, kompetencer, netværk, sjove oplevelser og støtte får en leder i jeres gruppe?

I skal kunne svare på hvem skal den nye leder arbejde sammen med. Hvilken rolle skal personen have? Får den nye leder en vejleder eller mentor? Hvad tilbyder gruppen i form af lederpleje? Hvilke kurser og arrangementer kan ledere i gruppen deltage i? Hvilke kompetencer får spejderledere i jeres gruppe? Og vigtigst af alt: Hvorfor skal en person blive leder i netop jeres spejdergruppe?

Det er vigtigt, at jeres tilbud er attraktivt. Det vil sige, at I skal fokusere på at give en ny leder lyst til at være med, fremfor at fremstille det som en nødvendig opgave, som nogen må tage, for at gruppen fungerer. Langt de fleste mennesker vil gerne blive inviteret til noget spændende. Det gælder, uanset om I personligt kontakter en person i jeres netværk, eller om I annoncerer bredere. I skal fremhæve, hvad det er I er gode til og hvorfor det er sjovt og lærerigt at være leder i gruppen.

Push og pull

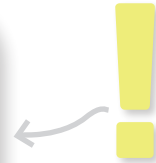
Når I skal invitere en ny leder indenfor, kan I diskutere, om I vil arbejde med push eller pull, eller begge dele. De betegner forskellige måder at henvende sig til nye ledere på.

Push er især brugt at telefonsælgere eller avissælgere på gaden, og I kan også få god respons ved at henvende jer til helt fremmede. En undersøgelse fra 2006⁵ viser nemlig, at hver anden dansker vil sige ja til frivilligt arbejde, hvis personen blev spurgt og den holdningsundersøgelse, som Det Danske Spejderkorps har fået lavet, viser at 25 procent af alle voksne ville i høj eller nogen grad være interesseret i at engagere sig som spejder⁶. De venter faktisk bare på, at I spørger dem på en måde, så de føler sig velkomne. Dermed kan I stille jer foran Brugsen og invitere alle forbigående på i besøg i jeres gruppe og statistisk have en ret god chance for succes.

Sådan inviterer I nye ledere indenfor

Det vigtigste er, at I er fuldstændigt klare over, hvad I gerne vil have, og hvad I kan tilbyde. Selvom det er frivilligt arbejde at være i en spejdergruppe, så bør I betragte jer selv som en arbejdsplads.

Derudover er det afgørende, at I benytter flere kanaler til at opnå samme mål. Især bør I bruge energi på at undersøge, hvilke muligheder der er i jeres samlede netværk.



Pull handler om at gøre produktet så attraktivt, at folk køber det af sig selv. Det kan ske gennem markedsføring, reklamer og de sammenhænge, produktet indgår i. I kan bruge det ved at gøre jeres gruppe så attraktiv, at potentielle ledere opsøger jer af sig selv. Hvis andre skal opsøge jeres gruppe af sig selv, skal de kunne forestille sig, hvad de får ud af det. Det skal også være lysende klart, hvad opgaven går ud på. De fleste vil faktisk gerne gøre en forskel. De skal bare kunne overskue opgaven og se sig selv i det.

Skræddersyet invitation

Den bedste invitation, er den personlige invitation. Der er noget særligt i at få at vide, at der er nogen, der gerne vil have netop dig med til noget.

Forstil dig, at du fik en personlig henvendelse fra en spejdergruppe, der kunne fortælle dig, hvorfor de mener, at du har de rette kvaliteter til at blive en god leder. Du vil sandsynligvis føle dig anerkendt og blive glad og stolt.

Skulderklap og anerkendelse

Det er en god idé at invitere folk personligt og spørge, om de kunne tænke sig lige netop denne rolle, da vi er sikre på, at de vil være den rette til opgaven. På den måde giver vi folk et klap på skulderen og anerkender, at de har nogle personlige kvalifikationer, som vi kan bruge i gruppen. Folk er glade for at blive spurgt. Også dem der ender med at svare nej tak. Så spørg endelig.

Jakob, grupeleder i 1. Birkerød

⁵ Boje m. fl. 2006.

⁶ Kofod 2010 a

Frivillig... Ja tak!

Vidste du, at omkring halvdelen af dem, som ikke udfører frivilligt arbejde, siger, at de gerne ville, hvis de blev opfordret til det.

Boje 2006

Derfor vil det være en stor fordel for jer, hvis I klart kan beskrive den opgave, som I gerne vil have hjælp til, eller det spejderjob, som I gerne vil have besat, og herefter prøve at indkredse den eller de mennesker, som vil være de bedste til at løse opgaven.

Det første skridt i den proces er at afdække gruppens styrker og udviklingsområder. I stedet for at starte med fx at sige "Vi mangler en juniorleder", så kig i stedet på, hvilke kompetencer I mangler.

Måske er der en nuværende leder, som er fantastisk god til engagerende aktiviteter for unge teenagere, og derfor vil være en god juniorleder. I stedet mangler I måske en leder, som er pædagogisk stærk i mindre børns udfordringer eller en der er god til at lave spejderprojekter med GPS, smartphones og blogs.

Derfor kræver det måske en rokade at få kabalen til at gå op. Det er vigtigt, at det er hele ledergruppen, som sammen finder frem til den bedste måde at sikre, at der er engagerede personer til alle lederjobs i gruppen. En sådan rokade kan godt tage tid, især fordi alle personer skal tage del i processen, så der ikke er nogen, som bliver presset til et andet spejderjob, end det de umiddelbart havde forestillet sig at varetage.

Husk også her at overveje, om der er forskellige måder, hvorpå man kan være en engageret leder i jeres gruppe. Er det afgørende, at hver leder hjælper med til grenmøde hver uge og deltager i alle ture og ledermøder? Eller kan I finde på et mere fleksibelt system?

De næste skridt i invitationsprocessen er at lave en god arbejdsbeskrivelse ud fra de kompetencer, I ønsker tilført gruppen, og først herefter undersøge, hvem det giver mening at invitere.

Jeres netværk er stort og brugbart

En af mulighederne for at blive flere ledere er, at gruppens store spejdere, ledere, bestyrelse og aktive forældre i fællesskab kortlægger deres netværk. I fællesskab kender I helt sikkert langt flere, end I troede. Mange af dem I kender, har meget at bidrage med, men de skal inviteres ind i gruppen, for at de kan gøre en forskel.

Første skridt er, at I alle kortlægger, hvem I kender. Definitionen på "at kende" er i denne sammenhæng, at personen skal kende dig, eller kende en som kender dig, så I har en fælles reference. Prøv herefter at tælle sammen uden at skrive navne op, alle I kender fra jeres arbejde, uddannelsessted, familie, venner, andre fritidsaktiviteter, naboer og fra lokalområdet. Hvor mange bliver det, når I lægger jeres netværk sammen?⁷

⁷ Metode fra Scouterne 2009.

Størrelsen på netværket vil måske overraske jer, og det indeholder helt sikkert mennesker, der kunne være interesserede i at tage del i jeres spejderarbejde. Blandt de mennesker, I her får øje på, er der helt sikkert nogen, som I har rigtig meget lyst til at have med, og som I mener, vil kunne være rigtig gode til at løse de opgaver, som gruppen har brug for.

Når I skal pege på nogen, som I gerne vil invitere, så lad være med at springe over unge under uddannelse eller udvekslingsstuderende og andre, som helt sikkert ikke kommer til at bo nær gruppen de næste ti år. En person kan sagtens bidrage med meget, selvom engagementet kun varer et eller tre år.

Det Danske Spejderkorps har lige nu godt 4000 ledere i grupperne, og de sidste år er der hvert år registeret 1000 nye ledere. En simpel fortolkning af de tal giver, at en gennemsnitlig ledertid i korpset er fire år. Mange kender selvfølgelig en del ledere, der har været ledere i mere end fire år, så det betyder også, at der er en del ledere, som kun er aktive i ganske kort tid.

Husk derfor at tænke lidt anderledes, når I leder efter lederemner. Unge under uddannelse flytter måske nok efter endt eksamen, men kan have en masse energi og gejst at tilføre gruppen i den tid, som de kan være ledere. Ligger gruppen nær et sted med højere uddannelse fx et universitet, kan det sagtens være, at der er tilflyttende studerende, som tidligere har været spejdere et andet sted, og som gerne vil lave lokalt spejderarbejde igen.

Endelig kunne I også overveje at tage kontakt til udvekslingsstuderende, som har været spejdere i deres hjemland. De vil typisk kun være i Danmark i et halvt eller helt år, men kan til gengæld give jer inspiration til en anden slags spejder og måske også kontakt til en mulig venskabsgruppe i udlandet, som I kan besøge på fx sommerlejre.

Når I har fundet frem til nogen at invitere, så er næste skridt at finde en god anledning til at invitere dem. I kan fx invitere dem med til et af gruppens arrangementer. Når I så inviterer, så husk at fortælle dem, hvorfor I gerne vil have dem med, og hvad det er, I mener, at de kan bidrage med.

2. Højbjerg finder ledere gennem deres netværk

De fleste af vores nye ledere er nogen, som vi kender igennem vores netværk. Derfor sørger vi for, at vores spejdere og ledere deltager i teams og arrangementer, hvor de kan udvikle deres netværk.

Mads, gruppeleder i 2. Højbjerg

Vær til stede, når I inviterer

I forbindelse med gruppens 100 års jubilæum lavede vi en udstilling på det lokale bibliotek. Den bemandede vi med en leder og et par spejdere nogle enkelte dage. En af dem vi tilfældigt fik snakket med ved udstillingen, er siden blevet aktiv leder i gruppen.

Jakob, gruppeleder i 1. Birkerød

Kontaktmuligheder

Der er en lang række måder at kontakte nye ledere på og en annonce i traditionel forstand er kun en af mange muligheder. Jeres invitation eller annonce kan være stikord til en personlig samtale, et manuskript til en offentlig tale, et brev eller en mail, en annonce til nettet, en arbejdsbeskrivelse I kan sende til udvalgte personer, plakater til en udstilling, flyers eller invitation til et arrangement. Det vigtigste er, at I laver forskellige indsatser med både invitationer og annoncer.

Digitale medier giver pote

Hvert år finder 8000 personer et frivilligt job på nettet.

frivillig.job.dk

Flere grupper i Det Danske Spejderkorps har gode erfaringer med at bruge portalen frivilligjob.dk. Andre grupper satser på henvendelser gennem deres egen webside.

Når I skal skrive en invitation eller annonce, er det som sagt en god idé at fokusere på, hvad en kommende frivillig leder får ud af at engagere sig hos jeres gruppe. I skal tale til ansøgerens behov for:

- > At gøre en forskel.
- > At lære om sig selv og andre.
- > At kunne skrive noget på sit CV.
- > At blive en del af et fællesskab.

Den personlige invitation

Nu ved I, hvem I gerne vil have med. Næste skridt er så at spørge dem. I skal forberede jeres kontakt grundigt, så I husker at sige alt det, der er vigtigt for jer at sige, og siger det på en god måde.

Når I er klar til at invitere personligt, så er det vigtigt, at det er den rigtige person, som gør det. Det øger jeres chancer for en positiv respons, hvis den person, der spørger, fx kender den, der skal spørges, er kendt for noget godt i byen eller gruppen, har et stort lokalt netværk eller simpelthen er god til at motivere andre⁸.

1. Timing

Find det bedste tidspunkt at kontakte på. Det vil være allerbedst, hvis I kan tage et personligt møde, fx i spejderhytten, frem for et på telefon.

2. Dig fordi!

Fortæl personen, hvorfor I netop spørger ham eller hende og hvad I mener, at denne person er rigtig god til.

3. Opgaven

Forklar hvad det er for en opgave, der skal løses. Hvor meget tid tager det? Hvilken hjælp får personen fra andre? Er opgaven i en bestemt periode? Husk ikke at gøre opgaven mindre end den er eller sige, at den ikke er vigtig.

⁸ DGI 2010.

4. Ærlighed

Besvar spørgsmål ærligt, og undgå at forskønne den opgave, der skal løses. Men undgå også at gå i små detaljer eller bekymringer, som kan overskygge det, opgaven egentlig handler om. Vær dog klar på at kunne besvare de bekymringer, som den I snakker med kan have.

5. Realistisk

Vær tydelig og realistisk i jeres krav og ærlig med de forventninger, som I har til at arbejde i gruppen.

6. Accepter en afvisning

Sig tak på en måde, så personen ikke er i tvivl om, at det er okay at svare nej. Vis taknemmelighed for personens interesse for jeres invitation. Overtalelse skaber sjældent et ægte engagement. Understreg at invitationen er åben og personen altid er velkommen.

Og husk, at god opfølgning på de kontakter, I har taget, kan blive værdifulde på et senere tidspunkt. Overvej derfor at holde kontakt til personer I har været omkring fx ved at sende dem gruppeblade, nyhedsmails eller lignende.

Annoncen

Hvis I vil arbejde med annoncer, er det en god idé at følge disse fem råd.

1. Vær tydelig på, hvad I ønsker.
2. Vær ærlig omkring opgavens omfang.
3. Vær tydelig på, hvad I tilbyder.
4. Fortæl om, hvilken type gruppe I er (størrelse, aktiviteter, værdier mm.).
5. Gør det let at finde jer (oplys kontaktperson, hyttens adresse, webside, facebookprofil mm.)

Introdag og opfølgningsmøde

Hvert år laver vi en introdag for nye spejdere og forældre. Vi fortæller blandt andet om spejderværdierne, og derved får mange af børnene og deres forældre lyst til, at barnet skal blive spejder.

To måneder efter følger vi op med et møde for alle de nye forældre, hvor vi fortæller om gruppen og spejderværdierne og også om, at vi alle sammen er frivillige. Det giver en markant bedre forældreopbakning, og den opbakning har ført til, at der er flere af forældrene, som har lyst til at blive ledere senere.

Jakob, gruppeleder i 1. Birkerød Gruppe

Husk nu

I skal "satse på flere heste", når I finde nye ledere. Erfaringen viser, at I ikke skal forvente stor respons på annonceopslag i fx Brugsen alene.

Kontaktmuligheder

Broen	Magasin til spejderledere i Det Danske Spejderkorps med spejderjobannoncer.
Bynet og nyhedsbreve	Opplå annoncer, og fortæl om jeres gruppe via lokalområdets webside eller nyhedsbreve.
Facebook.com	Her kan I annoncere på mindst to måder. 1. Indsæt jeres annonce i gruppen: "Gruppe søger ny leder/Leder søger ny gruppe". 2. Opret jeres gruppe på facebook.com/pages.
Flyvesedler og brochurer	Uddel flyvesedler, der fortæller om jeres gruppe. Print fx jeres tekst på bagsiden af "Invester i fremtiden. Brug dine lederevner", som I bestiller gratis fra dds.dk/kommunikation.
Frivilligjob.dk	Her kan I gratis oprette en annonce.
Forældremøder	Fortæl om spændende opgaver, der er i gruppen, og hvilke typer I har brug for til at hjælpe med dem.
Gruppens egne medier	Brug gruppens egen webside til at annoncere. I kan lave en webside via dds.dk/gruppeweb.
Jobbørsen på dds.dk	Et forum under dds.dk/debat. I skal oprette en profil på dds.dk for at kunne oprette annoncen.
Offentlige arrangementer	Brug dem til at vise noget af jeres allermest interessante spejderarbejde.
Opslagstavler	Ophæng annoncer på opslagstavler i institutioner, på biblioteker, på uddannelsessteder, i butikker.
Projektfrivillig.dk	Unge kan tilføje et frivillighedsbevis til deres cv, hvis de har udført mindst 20 timers frivilligt arbejde. I kan oprette et forløb på websiden.
Personlig hvervning	Brug jeres netværk til at finde personer, som I personligt kan invitere ind i gruppen.



Værktøjer til at invitere nye ledere til gruppen

Skriv en god jobannonce

> Vejledning til, hvordan I skriver en vedkommende annonce der fænger.

Elevortale

> Sådan skriver I en elevortale - og det kan I bruge den til.

I finder værktøjerne på dds.dk/tips-og-tricks-til-at-blive-flere-ledere

MINE OVERVEJELSER OM AT INVITERE NYE LEDERE

Det får man ud af at være leder i vores gruppe:

De kompetencer mangler vi i gruppen:

Disse personer tror jeg vil passe godt ind i vores gruppe:

De kontaktmuligheder skal vi bruge:

Min elevatortale. Det kan jeg sige om spejder på 30 sekunder til
en potentiel leder, som jeg møder:

3 GOD MODTAGELSE AF NYE LEDERE

I skal være på dupperne, når en person har sagt ja til at opleve, hvad det vil sige at være leder i jeres spejdergruppe. Det er faktisk her, den egentlige hvervning begynder. I dette kapitel kan I læse om, hvordan I skal modtage nye ledere, så de føler sig godt tilpas og får lyst til at blive i gruppen. I kan nemlig gøre rigtig meget for, at en ny leder føler sig godt tilpas og nemt får indblik i de opgaver, jobbet indeholder.

God modtagelse er det halve af rekrutteringen

Når I har fået positivt tilsagn fra en kommende leder, så er det vigtigt at tage god imod, så han eller hun har lyst til at blive i gruppen. Derfor er det mindst lige så vigtigt at have en plan for modtagelse, som for rekruttering. Det giver jo ikke mening at have gjort et stort arbejde med at skabe kontakt til personen, hvis han eller hun smutter igen efter to måneder.



Veje til god modtagelse

- > Grundigt introduktionsforløb
- > Mentorordning
- > Forventningsafklaring

Der er tre vigtige elementer i en rigtig god modtagelse. Det er afgørende, at I laver en eller anden form for introduktionsforløb til en ny leder. Forløbet skal selvfølgelig tilpasses til den enkeltes persons behov og bør som minimum indeholde praktisk viden om, hvordan gruppen fungerer og tilbud om relevant uddannelse.

Det er en ny rolle og et nyt job, når man bliver leder i en spejdergruppe, og der er meget man skal lære, forstå og tilpasse sig i forhold til. Derfor skal selv garvede spejdere og spejdere der fx har været seniorer i gruppen også have et introduktionsforløb til, hvordan netop jeres ledergruppe fungerer.

Det andet element i en god modtagelse er at knytte den nye leder sammen med en erfaren leder, som kan fungere som en mentor. Mentoren kan den nye leder spørge til råds om både stort og småt og bruge som sparringspartner i en periode. Nogle nye ledere vil have meget at spørge om, mens andre måske slet ikke vil henvende sig, men det giver tryghed at have tilbuddet.

Endelig vil både gruppen og den nye leder have god gavn af at tage en forventningsafklaring med hinanden i starten af samarbejdet, så I undgår misforståelser og sikrer, at I arbejder hen mod samme mål.

Når en leder har sagt ja til jeres invitation, skal I følge op, så lederen føler sig velkommen og godt tilpas i gruppen.

Lederoplæring gennem assistentjob

Vi har ikke planlagt et decideret introforløb for nye ledere, men vi har et fint internt oplæringssystem, hvor trops- og seniorspejdere bliver tilbudt at være assistenter i de små grene og derved bliver lært op i rollen som kommende ledere.

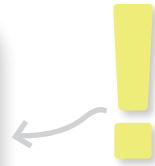
Kaj, gruppeleder i Tjørring Gruppe

Sådan modtager I nye ledere på en god måde

Det er meget vigtigt, at en ny leder med det samme føler sig velkommen i gruppen og føler sig tryk i forhold til den opgave, som han eller hun skal varetage.

Ved at lave et introduktionsforløb sikrer I, at lederen får al nødvendig information, men lidt ad gangen, og lederen får desuden et godt indblik i og overblik over gruppens spejderliv.

Kobler I også en mentor sammen med lederen, har han eller hun en tryk base til de både små og store spørgsmål, som helt sikkert vil dukke op, men nogen gange kan være svære at stille.



Der er mange ting, der tilsammen gør, at man føler sig velkommen. Viden om hvad det er for et sted man er kommet ind, navne på og information om dem man skal arbejde sammen med, en introduktion til gruppens værdier og traditioner, men også følelsen af, at man er vigtig, og at man kan bidrage med noget særligt.

Selvom det tager tid at opbygge sociale relationer, skal den nye leder have mulighed for at blive en del af gruppens fællesskab. Får I hurtigt en god social relation, bliver samarbejdet om spejderarbejdet helt sikkert meget lettere. I kan fx invitere den nye leder med hjem at spise med jer andre ledere eller lave et andet socialt arrangement, som giver den nye leder mulighed for at "komme ind på livet af jer".

God start at være flere sammen

For et par år siden manglede vores gruppe juniorledere. Dem vi spurgte, lovede vi, at hvis de sagde ja, så ville de kun blive taget på ordet, hvis vi fandt minimum tre ledere, så de ikke kom til at stå alene. Det var effektivt, og vi fik fire nye ledere.

Jakob, gruppeleder i 1. Birkerød Gruppe

Foruden det sociale er det selvfølgelig også afgørende, at den nye leder kommer godt i gang med selve det spejderjob, som personen skal varetage.

Det er afgørende, at lederen ikke står med det fulde ansvar for 22 juniorer, hvis han eller hun kun har sagt ja til at hjælpe til hos juniorerne. Forsøg så vidt muligt at give den nye leder et begrænset ansvar til at starte med, så denne kan komme godt i gang.

Erfaren mentor støtte

Vælger I at knytte en mentor til en ny leder, er det vigtigt, at I finder en mentor, som har noget at byde på erfaringsmæssigt. En mentor skal ikke være coach for en ny leder, men skal have konkret og mere viden end den nye leder har.

Det er en udfordring at blive leder

At motivere og få en flok på 15 juniorspejdere med til de ting, som jeg har planlagt kan nogen gange være en udfordring, ikke mindst tanken om det.

Også det at være den "nye" i gruppen. For selv om der er masser af aktiviteter og arrangementer, så skal man lige finde på plads.

Nicoline, juniorleder i 2. Højbjerg Gruppe

Det er mentorens ansvar at hjælpe den nye leder i gang med sin opgave, ofte som leder eller assistent i en gren. Samtidig skal mentoren også hjælpe den nye leder med at blive en del af gruppens kultur, at forstå spejderværdierne og desuden være en fortrolig sparringspartner. Derudover kan mentoren også være den, der ser, hvor den nye leder har mulighed at udvikle sig hen og derfor sørger for at give opgaver, der udfordrer ham eller hende.

For at lykkes med en mentorordning er det vigtigt, at begge har en fælles accept af den, derfor bør I indlede forløbet med en fælles forventningsafklaring.

Hvor længe I vil lade en mentorordning løbe, er helt op til jer, men det er en god idé at koble det sammen med et introduktionsforløb, som ofte er af et halvt års varighed. Hvis begge parter har stor glæde af mentorordningen, så er det bestemt en god idé at lade den fortsætte endnu længere.

En god forventningsafklaring er basis for samarbejdet

Rammen sættes i 2. Højbjerg

Jeg har haft et møde med vores gruppeleder, hvor vi i fællesskab gennemgik vores forventninger til hinanden. Det var en god snak, for det er vigtigt for mig at vide, hvad det er for en ramme, som jeg arbejder indenfor som leder.

Anton, tropsassistent i 2. Højbjerg Gruppe

En god forventningsafklaring er et rigtigt godt grundlag for, at alle bliver glade for at samarbejde. Når det er klart, hvad andre forventer af dig, og du er indforstået med at skulle leve op til forventningerne, spilder I ikke tid på at blive irriterede eller skuffede, men kan bruge jeres kræfter på at lave godt spejderarbejde.

Forventningsafklaring er både en del af den årlige ledersamtale og jeres dialoger omkring den løbende praktik i gruppen. Det vil være en rigtig god idé at tage en særlig forventningsafklaring med en ny leder i gruppen, fordi han eller hun kan være i tvivl om, dels hvad I forventer, dels hvad han eller hun kan forvente af jer.

Det er en god idé at tage forventningsafklaringen i den gren, hvor lederen skal være med, eller på tomandshånd med gruppelederne. Uanset hvor det sker, er det vigtigt, at det foregår i en positiv tone, så den nye leder føler sig tryk og godt tilpas. Jeres vigtigste opgave er at få sagt de ting højt, som I normalt tager for givet, så den nye leder kan forholde sig til dem.

Det er ikke urimeligt af jer at have ønsker til en ny leder, men lad være med at stille dem som ufravigelige krav. En forventningsafklaring går netop ud på, at I bliver enige om aftaler, som begge parter er i stand til at leve op til og har lyst til at leve op til.

Et introduktionsforløb giver tryghed hele vejen rundt

Introduktionsforløb er både vigtigt for den nye leder og for de ledere, som allerede er integrerede i ledergruppen. Den nye leder får serveret alle nødvendige oplysninger, så han eller hun hurtigst muligt kan fungere på lige fod med de andre ledere. De nuværende ledere behøver ikke være i tvivl om, hvad den nye leder kan, og har fået at vide.

I skal planlægge forløbet i et samarbejde mellem grenen, hvor den nye leder skal være, og gruppelederen, som jo har "personaleansvaret" for den nye i gruppen.

Hvor langt forløbet skal være, og hvad forløbet skal indeholde, afhænger i høj grad af, hvad det er for en person, som I skal have med i gruppen. En person, som ikke har været spejder før, har behov for at lære nogle helt konkrete spejderfærdigheder, mens en ung spejder måske i højere grad har behov for hjælp til at lære at være leder og tage det ansvar, som der ligger deri.

Nem ledertjans

Jeg har lavet nogle mærkestartkasser, som skal hjælpe både nye og gamle ledere. Der er både materialer og vejledninger til, hvordan man over fire møder kan få et mærke som fx knivbevis. Så behøver lederne ikke at opfinde den dybe tallerken flere gange og det er lige til at gå til.

Benni, gruppeleder i Kløver Ole-Wass

Det er trygt med mindre møder

Vi er begyndt på at opdele ledermøderne i grenmøder og fælles ledermøder. Det gør vi, fordi vi er blevet så mange ledere, at det kan være svært at få taget beslutninger i plenum. Samtidig er det godt til at indsluse nye ledere, så det ikke virker så overvældende til at starte med.

Charlotte, gruppeleder i 1. Melfar Fællesgruppe

Brug en fast tjekliste, så I sikrer, at I altid kommer omkring de emner, som er vigtige i jeres gruppe.

En tjekliste kunne indeholde følgende punkter:

- > Tilknytte en mentor.
- > Lave en forventningsafklaring.
- > Sikre, at lederen kender til korpsets værdier og materialer.
- > Lave aftaler om videreuddannelse.
- > Underskrive børneattest og lave ledererklæring.
- > Lære gruppens grene at kende.
- > Lære gruppens traditioner at kende.
- > Lære alle ledere og bestyrelsen at kende og få deres kontaktoplysninger.
- > Lære om praktik i hytten.
- > Få udleveret Lederbogen fra korpset og en gruppemanual.
- > Få udleveret gruppens aktuelle udviklingsplan og fælles helårsplan.
- > Sikre, at den nye leder kommer med i det sociale fællesskab.
- > Introducere lederen til Blåt medlem, dds.dk og gruppens webside.
- > Lave en opfølgende samtale.



Værktøjer til god modtagelse af nye ledere i gruppen

Introduktionsforløb

- > Tjekliste over, hvad et introduktionsforløb kan indeholde.

Uddannelsesplan

- > Vejledning til af lave en personlig plan for videreuddannelse.

I finder værktøjerne på dds.dk/tips-og-tricks-til-at-blive-flere-ledere

MINE OVERVEJELSER OM AT MODTAGE NYE LEDERE

Det kan jeg gøre, for at vi modtager nye ledere endnu bedre:

Sådan vil jeg gerne være som mentor:

Det skal jeg huske at sige, når vi skal have forventningsafklaring med en ny leder, som jeg skal arbejde tæt sammen med:

Sådan kan jeg hjælpe med at gøre en forventningsafklaring tryk og god:

Det synes jeg, at vi skal have med i et introduktionsforløb til en ny leder:

4 HOLDÅND OG ENGAGEMENT I LEDERGRUPPEN

En stor del af at blive flere ledere handler om, at I gør det attraktivt for de nuværende ledere at blive i gruppen i en rolle, de føler sig godt tilpas i. Det er ikke nødvendigvis den samme rolle år efter år – ledere udvikler sig også. I dette kapitel kan I læse om, hvordan I kan organisere jer, så der er god holdånd i ledergruppen og få idéer til, hvad I kan gøre for at holde engagementet højt, så alle føler sig værdsat for den store indsats de gør.

Fælles mål gør jeres ledergruppe til et solidt team

Ligesom at lederne udvikler sig, gør gruppen det også. Derfor er det afgørende for holdånden og engagementet i gruppen, at I taler åbent om, hvor gruppen er på vej hen, og hvad jeres mål er. Når I i gruppen skal lave jeres udviklingsplan, er det vigtigt, at I alle er med til at lave den. Opgaven med at lave udviklingsplanen må ikke kun ligge hos bestyrelsen, for det er alle i gruppen, som skal føre planen ud i livet, og det er langt sjovere og mere engagerende at udføre planer, som man selv har været med til at definere. Når I arbejder med en udviklingsplan, handler det om at virkeliggøre de fælles drømme I har, så alle i gruppen arbejder i samme retning og ikke i hver sin.

I følge undersøgelsen om den attraktive spejdergruppe⁹ er holdånd sammen med forenkling og ambitioner grundlæggende for, at I er en attraktiv gruppe for både nuværende og kommende ledere. Undersøgelsen viste, at lederne i de attraktive spejdergrupper er gode til at fungere som ét samlet team.

En ledergruppe er et team, når:

- › Lederne ser sig som en del af en samlet ledergruppe og ikke blot som ledere i en gren.
- › Større problemer i den enkelte gren løses i ledergruppen og ikke kun i grenen.



Veje til holdånd og engagement

- › Løs opgaver som et team
- › Lav udviklingsplanen allesammen sammen
- › Giv plads til forskellighed
- › Plej lederne

Udviklingsplan

I kan lave og dele jeres udviklingsplan online ved hjælp af guiden på dds.dk/udviklingsplan.

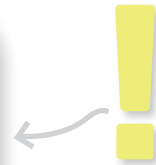
⁹ Det Danske Spejderkorps 2006.

Sådan sikrer I holdånd og engagement i ledergruppen

Det er vigtigt, at alle gruppens ledere betragter sig som ét samlet team, hvis fælles mål er at udvikle børn og unge og give dem gode oplevelser.

For at fungere som et team er det afgørende, at I giver plads til, at I er forskellige og bruger den forskellighed noget positivt.

Hvis I skal bibeholde jeres engagement i gruppen, skal I også anerkendes for jeres arbejde. Sørg derfor for, at have gode fælles sociale oplevelser og anden lederpleje.



- > Lederbemandingen i de enkelte grene er en sag for ledergruppen og bestyrelsen, ikke kun en sag for grenens ledere.
- > Man kan lave aftaler på tværs af grenene, og aftalerne bliver holdt.
- > Man møder op til fælles arrangementer, som andre ledere står for, af respekt for deres arbejde.

For jeres praksis i ledergruppen betyder det, at I må mødes regelmæssigt, både fagligt og socialt, for at have fælles referencerammer. Det er også meget vigtigt, at I har velfungerede ledermøder, så der ikke er nogen der føler, at de spilder deres tid.

Godt ledermøde

Et godt ledermøde har I når:

- > I er resultatorienterede.
- > Har en tydelig mødeleder.
- > Følger op på aftalte opgaver.

Fælles opgavedeling giver overskud og god holdånd

Som team og ledergruppe skal I give plads til, at I er en række meget forskellige mennesker med forskellige kompetencer og forskellige ønsker til spejderarbejdet. Det kan I heldigvis også udnytte positivt til at dele opgaverne efter interesse og kundskaber og dermed hjælpe hinanden.

Fx kan I besøge hinandens grene for at instruere i GPS eller fortælle gamle seje spejderhistorier rundt om bålet, så en leders spidskompetence bliver brugt bredt i hele gruppen. Spejderne kan gøre det samme, ved fx at troppen laver løb til minierne, og mikroerne viser seniorerne, hvordan man bager det perfekte snobrød.

Undersøgelsen om den attraktive spejdergruppe¹⁰ pointerer, at det er vigtigt at undgå, at god holdånd bliver til sammenspisthed. I skal have plads til at lukke nye ledere ind i jeres gruppe på en måde, så de føler sig velkomne med det samme.

¹⁰ Det Danske Spejderkorps 2006.

Lederpleje er fornuftig luksus

I skal arbejde med lederpleje i jeres gruppe, fordi det er et konkret udtryk for anerkendelse af den indsats I yder og fordi det skaber energi og engagement.

En del af lederplejen er at takke ledere for den indsats de yder og skabe gode rammer omkring de aktiviteter, som lederne deltager i. Det er fx gratis eller lav pris på ture, få mad eller anden forkælelse til møder - både fordi det er dejligt og fordi det sparer tid. I løbet af året kan bestyrelsen invitere lederne til fx julefrokost, sommerfest eller nytårskur. Alt det der samler ledere og eventuelt bestyrelsen og har et element af at styrke fællesskabet er lederpleje. I kan også give gruppens ledere anerkendelse ved at tilbyde dem forskellig spejderbeklædning, og endeligt arrangere kurser, aktiviteter eller ture kun for lederne, hvor de samles for at have det sjovt eller lære nyt - begge dele sammen.

Opgaver skal placeres hos de rigtige

I er sikkert mange forskellige typer personer i jeres ledergruppe, og det er en stor fordel, fordi I så sikkert brænder for forskellige ting i gruppen. Nogle gange glemmer man, at forskelligheden er en styrke, og så kan den blokere for, at I finder frem til fælles mål og løsninger på problemer. Så bør I hjælpe hinanden med at huske på, at ledere er ligeså forskellige som personerne bag, og alle tager del i det arbejde, der er i gruppen ud fra deres personlige forhold.

Når vi husker på, at mennesker har forskellige ønsker og behov i forhold til det engagement, de lægger som frivillige i en spejdergruppe, er det nemmere at tage hensyn til det, når I fx skal uddele opgaver. For at en opgave bliver løst godt, skal den placeres hos personer, som brænder for den og har overskud til at løse den.

Det betyder ikke, at nogle "kører på frihjul". Det er større forskelsbehandling, hvis vi forventer samme indsats hos småbørnsforælderen, efterlønneren og den studerende, når de kommer fra vidt forskellige baggrunde.

Eksempel på forskelligt engagement

Mette er mor med 3 små børn, Hans er efterløner, og Karen går i gymnasiet og bor hjemme hos sin far og mor. De tre har ikke samme tid til rådighed, de brænder ikke for de samme opgaver, og de har ikke nødvendigvis samme engagement i gruppen.

Det som de har til fælles er, at de er frivillige i en spejdergruppe, og at de hver især byder ind med noget, uanset om det drejer sig om at arrangere en overlevelsestur, hjælpe to timer lørdag formiddag med at gøre hytten ren eller planlægge det årlige grupperådsmøde.

At arbejde i en frivillig organisation forpligter selvfølgelig, ligesom det gør i et lønnet job. Det er helt rimeligt at forvente at opgaver, der er placeret hos enkeltpersoner, eller en del af gruppens medlemmer, bliver løst. Men det er samtidig vigtigt kun at placere en opgave et sted, hvor der er tid, gejst og lyst til at løse den, fordi det simpelthen er meget forskelligt, hvor meget tid den enkelte person ønsker og kan investere i et frivilligt job.

En gruppeledelses job består derfor dels i at hjælpe med at placere opgaver hos de rigtige personer, dels i at følge med i opgaveløsningen med oprigtig interesse og ikke som kontrol.

En god ledelse bør også være opmærksom på, at selv den mest engagerede frivillige kan ændre sit engagement fra tid til anden, og at udefrakommende påvirkninger kan være årsag til, at han eller hun ikke kan løfte en opgave som aftalt. Så skal personen måske have hjælp til opgaven, eller den skal løses af en helt anden. Det er en god investering at være opmærksom på dette, så lederen undgår at tabe ansigt eller måske brænder ud i lederjobbet og får lyst til at stoppe.

Lederpleje hos 1. Melfar Fællesgruppe

Hos 1. Melfar Fællesgruppe er lederpleje på programmet hele året rundt. For det første får alle ledere og assistenter dækket deres udgifter til telefon og transport, og det er gratis for dem at deltage på ture. De får også en softshell, uniform og tørklæde.

God plads til forskellighed hos 1. Birkerød Gruppe

Hos 1. Birkerød Gruppe kan man være leder på tre forskellige måder for at imødekomme forskellige forventninger med hensyn til tidsforbrug og engagement.

Leder

En leder har ansvaret for den daglige ledelse af sin gren, deltager i ledermøder, ture og arrangementer. Gruppen forventer, at lederen er fuldt ud engageret og deltager i flest mulige arrangementer

Assistent

En assistent deltager i de ugentlige møder, ture og arrangementer, men har ikke det ansvar, som en leder har. Gruppen forventer, at en assistent kommer til en del ledermøder og så vidt muligt deltager på lige fod med grenlederen i de fleste arrangementer.

Hjælper

En hjælper er en person, som hjælper til en gang imellem ved møder og ture. Nogle hjælpere deltager hver anden uge, andre kun to til fire gange per halve år.

Hos 1. Birkerød Gruppe er den primære forventning til en kommende leder, at personen er drevet af lysten til at gøre en forskel. Spejderkvalifikationer kan så komme sidenhen, når bare man har lyst til at lære nye ting. Gruppen er til gengæld meget fokuseret på, at en ny leder forstår spejderbevægelsens værdier og derfor gør de meget ud af at fortælle om KAFSU¹¹, spejdermetoden, -loven og -principperne.

11 Kammeratskab, Ansvar, Frihed, Sjovt og Udfordrende.

Socialt fællesskab hos lederne i Tjørring Gruppe

Tjørring Gruppe fokuserer meget på at motivere lederne, så de har lyst til at blive i gruppen. En af vejene hertil er en række arrangementer, hvor lederne samarbejder og har fælles oplevelser.

Hvert år holder seniorerne en grisefest for alle ledere. Bestyrelsesmedlemmer, seniorspejdere over 18 år, ægtefæller og gamle ledere bliver inviteret. Mange af lederne mødes også til en halfest for hele lokalsamfundet. Her reserverer gruppen et stort bord til ledergruppen og bestyrelsen. Halfesten bruges også til at sige hej til gamle spejdere fra gruppen. Den årlige juletur bliver arrangeret af bestyrelsen, og de laver mad og kræser godt for lederne. Juleturen er for hele gruppen og danner god grobund for et rigtig godt socialt sammenhold imellem de voksne.

Endelig bruger lederne i Tjørring også tid på at opbygge et godt samarbejde med de andre spejdere i området, og sammen med 3-4 andre grupper laver de hvert år et stort Sankt Hans arrangement.

Frihed hos Kløver Ole-Wass

I Kløver Ole-Wass er frihed et nøgleord i forhold til ledernes arbejdsmiljø. For det første gør gruppen meget ud af at sige til lederne, som ofte er ret unge, at det er vigtigt, at de siger til, hvis de gerne vil holde en måneds pause og så komme tilbage igen, i stedet for at blive udbrændte og holde helt op. Man har altså frihed til at tage en pause. Den enkelte leder får også frihed til at udfolde sig inden for sine interesseområder med den ramme, at aktiviteterne selvfølgelig skal have en ordentlig standard.



Værktøjer til holdånd og engagement i ledergruppen

Spilleregler til ledermøder

> Gode råd til, hvordan I skaber en god stemning og sikrer, at ledermøder får det udbytte I ønsker.

Inspirationsliste til god lederpleje

> Liste over muligheder for at skabe god lederpleje.

Teambuilding

> Lav sammen gruppens våbenskjold, og find frem til jeres fælles ambitioner og værdier

I finder værktøjerne på dds.dk/tips-og-tricks-til-at-blive-flere-ledere

MINE OVERVEJELSER OM HOLDÅND I GRUPPEN

Sådan tror jeg, at vi kan sikre, at der er plads til forskelligt engagement i gruppen:

Hvis alle skal engagere sig i at udvikle og udføre gruppens udviklingsplan, så synes jeg, at vi skal gøre sådan:

Sådan kan jeg være med til at sikre en god stemning i gruppen:

Det kunne vi med fordel indføre på vores ledermøder for at gøre dem endnu bedre:

Sådan synes jeg, at gruppen skal anerkende lederne for deres arbejde:

Sådan tror jeg vi sikrer, at alle er glade for deres opgaver:



5 LEDERSAMTALE TIL STØTTE OG UDVIKLING

Glade ledere er ledere der føler sig hjemme i gruppen, har indflydelse på gruppens udvikling og mål og har den rigtige rolle i gruppen. I dette kapitel kan I læse om, hvordan ledersamtaler kan være en stor del af gruppeledelsens samspil med alle ledere og en god måde til at sikre, at alles ønsker bliver hørt. Kapitlet vil desuden indeholde en kortfattet vejledning til, hvordan I afholder en ledersamtale¹².

Ledersamtaler er et værktøj til godt arbejdsklima

Ledersamtalen kan give den ro og fortrolighed, der normalt ikke er til stede på ledermøder med mange punkter på dagsordenen.

At afholde ledersamtaler handler både om gruppens og den enkelte leders ve og vel, og det er et vigtigt værktøj, når I vil skabe en attraktiv og velfungerende spejdergruppe og, ikke mindst, en attraktiv og velfungerende ledergruppe. Det gøre I blandt andet ved at skabe de bedst mulige samarbejdsbetingelser for gruppens ledere.



Veje til at holde gode ledersamtaler

- > Aftal rammer og formål inden mødet
- > Vær forberedt
- > Vær anerkendende
- > Vær nysgerrig
- > Følg op efter mødet

Samarbejdsbetingelser er aldrig ens fra gruppe til gruppe eller fra gren til gren, og derfor er ledersamtaler et godt redskab. For med ledersamtaler mellem gruppelederne og grenlederne, om hvad der skaber motivation, udvikling og godt spejderarbejde, kan I finde frem til de bedst mulige samarbejdsbetingelser, som passer til netop jer.

Ledersamtalen er en struktureret samtale imellem for eksempel en gruppeleder og en grenleder om et aftalt emne. Der kan være tale om forskellige deltagere, og der kan sagtens være flere end to deltagere, for eksempel gruppelederne og en hel grenledelse.

¹² Teksten i dette kapitel er inspireret af *Guide til ledersamtaler* fra Det Danske Spejderkorps 2010.

Samtaletyper

En ledersamtale vil have forskelligt fokus, afhængig af hvilken situation den skal foregå i, og hvem der skal snakke sammen.

Ny leder

Når en ny leder skal til at starte i gruppen, er det en god ide at holde en samtale mellem gruppelederen og den nye leder. Denne samtale handler primært om at afstemme forventninger i forhold til den rolle, den nye leder skal udfylde. Der er selvfølgelig stor forskel på, om det er en helt ny leder i gruppen, fx en forælder, som ikke har været spejder før, en senior, der vælger at blive leder, eller en tidligere spejderleder fra en anden gruppe. De ting, som er indforståede for den, der allerede er spejder i gruppen, skal forklares tydeligt til den helt nye leder.

Sådan får I god nytte af ledersamtaler i gruppen

Det vigtigste er, at I bruger ledersamtaler positivt til at skabe de bedst mulige vilkår for lederarbejdet i gruppen.

Den positive tone er også afgørende for, at alle parter i samtalen får noget ud af den. I skal være anerkendende og nysgerrige på hinandens udsagn og ønsker, og derigennem sammen finde en god struktur for jeres fremtidige samarbejde.



Fremtidssamtale

En fremtidssamtale er en samtale med en leder, som skal til at påtage sig en ny lederrolle i gruppen. Det kan være, lederen går fra at være assistent til at være den ansvarlige leder i en gren, eller at lederen skal være i en anden gren.

Samtalen kan I bruge til at sikre, at lederen føler sig rustet til at påtage sig den nye rolle fuldt ud, og gennem samtalen vurderer I måske sammen, at lederen skal have særlig støtte til et område eller nå at tage på et kursus, inden han eller hun indtager den nye lederrolle i gruppen. Fremtidssamtalen skal desuden indeholde en ny forventningsafklaring mellem lederen og gruppelederen.

Ledersamtaler i 2. Højbjerg

I 2. Højbjerg har vi formaliserede ledersamtaler på følgende tidspunkter:

- > *Når man starter som leder.*
- > *Når man flytter gren eller får ny funktion som leder.*
- > *Ad hoc samtaler, når der er behov.*

Mads, gruppeleder i 2. Højbjerg Gruppe

Ledersamtaler i 1. Birkerød

Vi bruger den anerkendende tilgang som udgangspunkt for vores ledersamtaler. Til samtalen er gruppelederne og alle lederne for en gren samlet. Vi har fx brugt følgende dagsorden, der fokuserer mest på muligheder og drømme for fremtiden:

1. *Nævn fem ting, der giver energi i spejderarbejdet. Hvordan kan vi få mere af det?*
2. *Nævn den ting, der kræver mest energi. Hvordan kan vi minimere den?*
3. *Hvordan får i den bedste ledelse af jeres gren? Hvordan påvirker det grenen? Hvordan påvirker det gruppen?*
4. *Hvilke mål ønsker I for arbejdet med spejderne i det næste år.*
5. *Ordet er helt frit!*

På de to timer vi bruger til samtalen, kan vi nå at snakke i dybden om emnerne. Både vi som gruppeledere og lederne i grenene har været meget glade for disse ledersamtaler.

Jakob, gruppeleder i 1. Birkerød Gruppe

Grensamtale

Grensamtalen sætter fokus på samarbejdet i en enkelt gren. Det er derfor vigtigt, at alle ledere, assistenter og hjælpere i grenen er tilstede til samtalen. Grensamtalen er et redskab til forstå og reflektere over samarbejdet, så det kan fungere godt og måske også komme til at fungere endnu bedre.

Når I har samtaler med flere deltagere, er det vigtigt at være opmærksom på, at alle får taletid og mulighed for at sige det, de har på hjerte. Det kan være, at I skal tale efter tur, eller det kan være, at det fungerer fint bare at tale, når I har noget at sige. Vælg en ordstyrer, der skal styre talerækken og sørge for, at alle får talerum, men bed også alle deltagere tage et medansvar ved fx ikke at tale i munden på hinanden og undgå at afbryde.

Afviklingssamtale

Når en leder vælger at stoppe som leder i gruppen, er det en rigtig god idé, at gruppelederen tager en samtale med personen.

Hvad end årsagen er til, at lederen stopper, er det er interessant at finde ud af, hvad der har fået personen til at vælge spejderarbejdet fra. Så kan I nemlig blive bedre til at skabe forhold, som sikrer, at ledere har lyst til at blive i gruppen så længe, som det ellers er logistisk muligt i deres hverdag.

Afviklingssamtaler er kun relevante, hvis de bliver afholdt i en fremadrettet og anerkendende ånd, og hvis gruppelederen oprigtigt er interesseret i at høre, hvad lederen, der stopper, har at sige og så lære af det. Det er også vigtigt at videregive de erfaringer og den viden, som lederen har fra sit måske mangeårige lederarbejde i gruppen.

Gruppelederen bør efterfølgende også tage en samtale med den gren, som nu står uden en leder. Samtalen her er en status med de andre ledere, der sammen skal lave en plan for det næste stykke tid og for, hvordan en ny leder kommer godt ind i grenen.

Guide til ledersamtale med en ny leder

Guiden tager udgangspunkt i, at samtalen bliver holdt af gruppelederne.

- > Præsentation af begge parter. Lad både den nye leder fortælle lidt om sig selv, og fortæl hvem I er.
- > Hvilke forventninger har du til at være leder i gruppen?
- > Hvad vil du gerne have ud af at være leder?
- > Fortæl om de forventninger I, som gruppeledere, har til lederne. Fx at de beder om hjælp, hvis de har brug for det.
- > Fortæl om relevante kurser og eventuel betaling heraf.
- > Aftal tilmelding til det første kursus.
- > Vis rundt i gruppens lokaler og området omkring hytten. Fortæl hvor ting er, og hvis I har særlige måder at gøre noget vigtigt på.
- > Sørg for, at alt det praktiske omkring ledererklæring, indmeldelse, børneattest, nøgler til hytten, tørklæde og lignende kommer på plads hurtigst muligt.
- > Hjælp med at få arrangeret et møde med lederne i den gren, som den nye leder skal være i således, at der også der bliver taget godt imod den nye leder. Lav en handlingsplan for den nærmeste fremtid, hvor I også aftaler deltagelse i ture og eventuelt kurser gennem korpset.
- > Husk opfølgning – det er begges ansvar.



Værktøjer til at holde gode ledersamtaler i gruppen

Samtaleguider til ledersamtaler

- > Forslag til spørgsmål under forskellige typer ledersamtaler

I finder værktøjerne på dds.dk/tips-og-tricks-til-at-blive-flere-ledere



MINE OVERVEJELSER OM LEDERSAMTALER

Sådan synes jeg, at en ledersamtale foregår bedst:

Jeg synes, at vi skal have ledersamtaler halvårligt, årligt, løbende:

Det er fordelen ved den personlige samtale:

Det er fordelen ved grensamtalen:

Det her kunne med fordel være tilbagevendende spørgsmål ved vores ledersamtaler:

VÆRKTØJER

Der er udviklet et række værktøjer til at støtte jeres arbejde med at blive flere ledere. I kan se hvert kapitels værktøjer i slutningen af kapitlet eller se den samlede liste her:

- > **Gruppens styrker og udviklingsområder**
Arbejdsark til at skabe overblik over gruppens lederkompetencer og afdække gruppens udviklingsområder.
- > **Gruppens lederbehov**
Arbejdsark til at skabe overblik over, hvor mange nye ledere jeres gruppe har brug for de kommende år
- > **Overdragelse til en ny leder**
Tjekliste til, når I skal overdrage et lederjob til en anden person.
- > **Skriv en god jobannonce**
Vejledning til, hvordan I skriver en vedkommende annonce der fænger.
- > **Elevatortale**
Sådan skriver I en elevatortale - og det kan I bruge den til.
- > **Introduktionsforløb**
Tjekliste over, hvad et introduktionsforløb kan indeholde.
- > **Uddannelsesplan**
Vejledning til af lave en personlig plan for videreuddannelse.
- > **Spilleregler til ledermøder**
Gode råd til, hvordan I skaber en god stemning og sikrer, at ledermøder får det udbytte I ønsker.
- > **Inspirationsliste til god lederpleje**
Liste over muligheder for at skabe god lederpleje.
- > **Teambuilding**
Lav sammen gruppens våbenskjold, og find frem til jeres fælles ambitioner og værdier
- > **Samtaleguider til ledersamtaler**
Forslag til spørgsmål under forskellige typer ledersamtaler

Hent værktøjerne på dds.dk

I kan downloade alle værktøjer fra:

dds.dk/tips-og-tricks-til-at-blive-flere-ledere

LITTERATUR

Boje, Thomas P., Torben Fridberg og Bjarne Ibsen (red.) (2006): *Den frivillige sektor i Danmark – omfang og betydning*, Socialforskningsinstituttet

Det Danske Spejderkorps (2006): *Den attraktive spejdergruppe*, http://dds.dk/sites/default/files/DenAttraktiveSpejdergruppe_Haefte.pdf, set 30/11-2010

Det Danske Spejderkorps (2010): *Guide til ledersamtaler*. Hæftet er et undervisningsmateriale, som kun udleveres i forbindelse med uddannelse i ledersamtaler. Uddannelsen bliver blandt udbudt på uddannelsesmarkeder.

DGI (2010): *Flere med*, [http://www.dgi.dk/Forening/ledelse/nyheder/Flere_med_\[a22730\].aspx](http://www.dgi.dk/Forening/ledelse/nyheder/Flere_med_[a22730].aspx), set 13/11-2010

Hansen, Ulla Gunge (2010): *Lad ildsjælene brænde igennem*, <http://www.business.dk/karriere/lad-ildsjaelene-braende-igennem>, set 10/11-2010

Kofod, Anne (2010 a): *Danskernes holdning til spejd, et sammendrag*, http://dds.dk/sites/default/files/SammendragCapacent_2010-06.pdf, set 23/11-2010

Kofod, Anne (2010 b): *Undersøgelse om årsager til frafald i spejderbevægelsen*, et sammendrag, http://dds.dk/sites/default/files/SammendragFrafaldsanalyse_2010-08.pdf, set 10/11-2010

Krabbe Andersen, Tommy (2010): *Ildsjælenes bog*, Forlaget Flammen

Norges spejderforbund (2008): *Folder for rekruttering av ledere*, [http://www.speiding.no/verving/?liste\[\]=1](http://www.speiding.no/verving/?liste[]=1) > Folder for rekruttering av ledere, set 12/11-2010

Scouterna (2009): *Metodhäfta: Rekrytera Vuxen*, http://www.scout.se/attachments/10746_metod_vuxen_2009.pdf, set 23/11-2010

Svenska Scoutrådet (2009): *Bland folkrörelser och Föreningsmänniskor - en rapport kring ungas engagement och mellemskab i nye tider*

KILDER

Anton Vinter Brun Madsen

Tropsassistent i 2. Højbjerg Gruppe
www.2-hoejbjerg.dk

Benni Schouw Andreasen

Gruppenleder i Kløver Ole-Wass
hotel.dds.dk/amager/klow/index.html

Charlotte Sten Carlsen

Gruppenleder i 1. Melfar Fællesgruppe
www.1melfar.dk

Jakob Braad

Gruppenleder i 1. Birkerød Gruppe
www.1b.dk

Kaj Bang Jensen

Gruppenleder og Juniorleder i Tjørring Gruppe
www.tjorringspejderne.dk

Mads Wraa Hyttel

Gruppenleder og tropsleder i 2. Højbjerg Gruppe
www.2-hoejbjerg.dk

Nicoline Jensen

Juniorassistent i 2. Højbjerg Gruppe
www.2-hoejbjerg.dk

HVIS I VIL VIDE ENDNU MERE

Håndbog om at være leder i Det Danske Spejderkorps

- > Det Danske Spejderkorps (2006): *Lederbogen*
<http://dds.dk/sites/default/files/Lederbogen.pdf>

Introduktion til at være leder i Det Danske Spejderkorps

- > Det Danske Spejderkorps (2006): *Lederintro*
<http://dds.dk/sites/default/files/Lederintro.pdf>

Praktisk redskab med en opskrift på planlægning af lederrekruttering

- > World Scout Bureau (1996): *Introduction to Adults in Scouting*
http://scout.org/en/information_events/library/managing_adults/introduction_to_adults_in_scouting

Redskaber til at arbejde med at undersøge jeres forskellige ledertyper

- > Det Danske Spejderkorps (2006): *Lederbogen* p. 120-121
- > Typeindikator test, kun til ikke-kommerciel og ikke-professionel brug
<http://www.jobindex.dk/cgi/typeindikator.cgi>

TIPS & TRICKS

Dette hæfte med tips & tricks er det første i en planlagt serie med forskellige emner. Serien vil komme til at indeholde emner, som aktuelt er vigtige for mange i Det Danske Spejderkorps.

Tips & tricks materialerne vil i høj grad være værktøjsorienterede, så det er nemt at arbejde med dem.

Nogle emner vil blive præsenteret i et hæfte som dette og få tilknyttet en side på dds.dk, hvor I kan hente de konkrete værktøjer og få endnu mere inspiration. Andre emner vil udelukkende blive præsenteret på dds.dk.

God fornøjelse.