En vejledning til at sætte trivsel på dagsordenen i ledergruppen

# Vores Trivsel

KFUM-SPEJDERNE I DANMARK

**Tekst**
Trine Holbæk Mark
Jakob Frost
Kristian Rostgaard
Christian Blom-Bloch
Rie Janken

**Grafisk design**
Grafikken v. Anne-Marie Krogh

**Fotos**
Forside: Rosenvænget Gruppe, Marie Rahr Kruse Østerholt
Indhold: Johny Kristensen, Christian Blom-Bloch, Lisbeth Simonsen

**Illustrationer**
Juliane Holmstrøm og Anne-Marie Krogh

Udgivet af KFUM-Spejderne i Danmark,
Version 01, September 2019



# Kære Gruppeleder

"Vores Trivsel" er et hæfte fyldt med inspiration og forskellige øvelser til, at du og de øvrige ledere i gruppen kan arbejde med gruppens trivsel. Ved at være opmærksom på ledernes trivsel, kan du være med til at skabe større engagement og større motivation hos lederne i gruppen. Engagement og motivation øger kvaliteten i spejderarbejdet, og det påvirker også ledernes trivsel og deres lyst til at være ledere.

Glade ledere er ganske enkelt ledere i længere tid. Vi opfordrer dig til at bruge hæftet her sammen med de øvrige ledere i gruppen. Sæt trivsel på dagsordenen, og start med at gennemgå kapitlerne i hæftet på et ledermøde, hvor I i fællesskab kan aftale, hvilke kapitler I gerne vil arbejde med det næste år.

Der er ingen, der siger I nødvendigvis skal arbejde med alle kapitler. Udvælg i stedet dem, der fanger jer mest lige nu og her og start med at fokusere på dem.

Hvis gruppen har haft nok svar i trivselsundersøgelsen, kan I også bruge jeres trivselsrapport til at blive klogere på, hvad I har brug for at være opmærksomme på og udvælge kapitler ud fra det.

Du er altid velkommen til at kontakte os, hvis du har spørgsmål eller ønske om støtte til arbejdet med trivsel i gruppen. Vi hjælper gerne.

Rigtig god fornøjelse.

Projektmedarbejder Trine Holbæk
trine@kfumspejderne.dk

Udviklingskonsulent Kristian Rostgaard
kristian@kfumspejderne.dk

Udviklingskonsulent Thomas Olsen
thomas@kfumspejderne.dk

# Indhold

En rejse med en luftballon ..... 6

**1. Kapitel**
Ledergruppens sammensætning – hvilken type gruppe er I? .... 8

**2. Kapitel**
Forventninger i ledergruppens fællesskab ..... 18

**3. Kapitel**
Modtagelse af nye i fællesskabet ..... 24

**4. Kapitel**
At få nye ledere ..... 36

**5. Kapitel**
At fastholde sine ledere ..... 44

**6. Kapitel**
Konflikter ..... 52

**7. Kapitel**
Feedback til hinanden ..... 62

**8. Kapitel**
Ledersamtalen ..... 68

Vores Trivsel

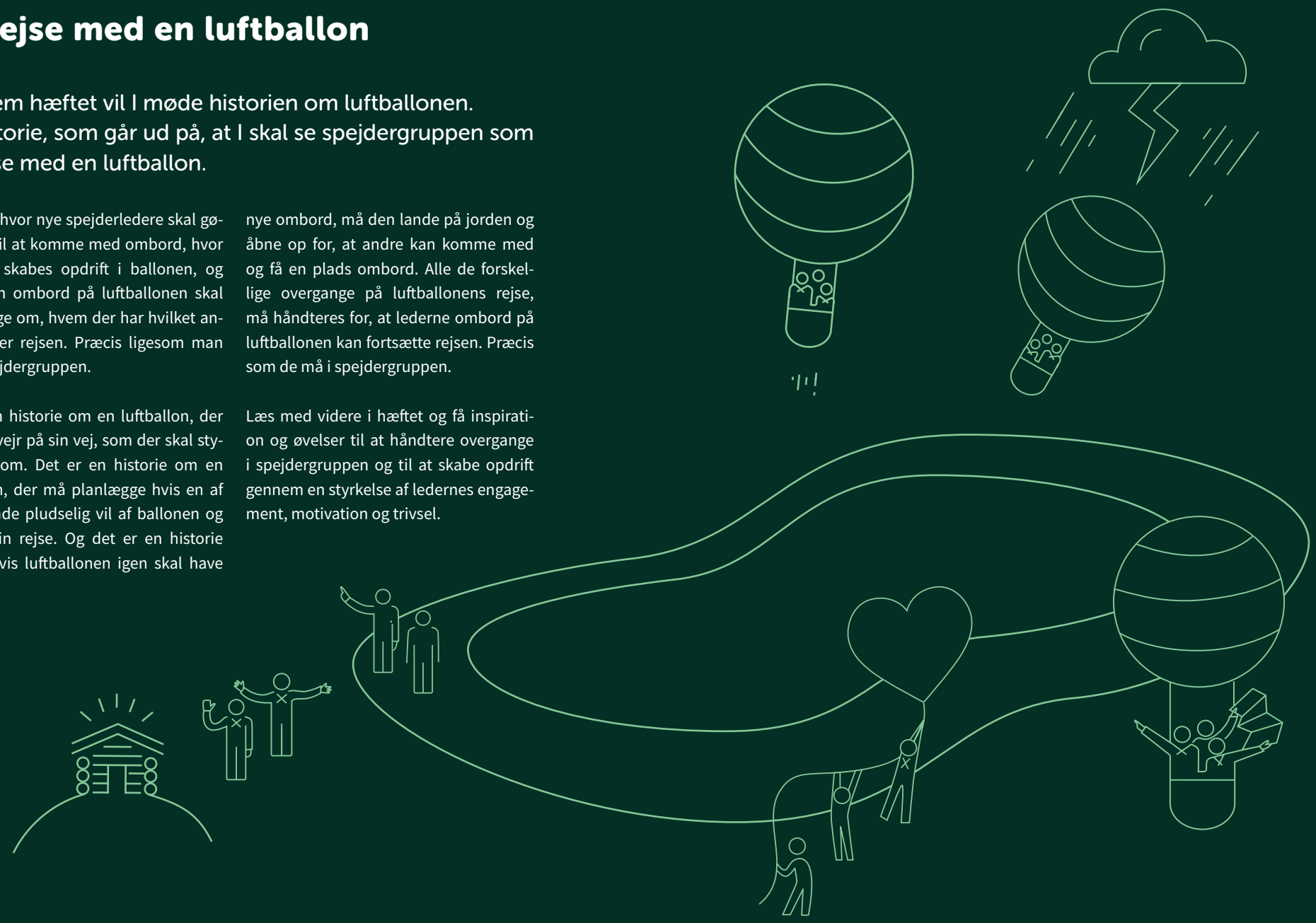
# En rejse med en luftballon

Gennem hæftet vil I møde historien om luftballonen.
En historie, som går ud på, at I skal se spejdergruppen som en rejse med en luftballon.

En rejse, hvor nye spejderledere skal gøres klar til at komme med ombord, hvor der skal skabes opdrift i ballonen, og hvor man ombord på luftballonen skal blive enige om, hvem der har hvilket ansvar under rejsen. Præcis ligesom man skal i spejdergruppen.

Det er en historie om en luftballon, der møder uvejr på sin vej, som der skal styres udenom. Det er en historie om en luftballon, der må planlægge hvis en af de rejsende pludselig vil af ballonen og stoppe sin rejse. Og det er en historie om, at hvis luftballonen igen skal have nye ombord, må den lande på jorden og åbne op for, at andre kan komme med og få en plads ombord. Alle de forskellige overgange på luftballonens rejse, må håndteres for, at lederne ombord på luftballonen kan fortsætte rejsen. Præcis som de må i spejdergruppen.

Læs med videre i hæftet og få inspiration og øvelser til at håndtere overgange i spejdergruppen og til at skabe opdrift gennem en styrkelse af ledernes engagement, motivation og trivsel.



1. KAPITEL

# Ledergruppens sammensætning – hvilken type gruppe er I?

For at vi som mennesker føler os motiverede, har vi brug for en følelse af medbestemmelse, en følelse af fællesskab og en følelse af kompetence, kendskab og duelighed. Det har gruppens spejderledere også brug for. Men det ene behov kan være vigtigere end de andre.

Læs med i kapitel 1 og bliv klogere på ledergruppens sammensætning, og hvordan I kan bevare ledernes motivation.

# Derfor er det vigtigt, at I arbejder med ledergruppens sammensætning

Ledernes ønsker til fællesskabet og deres motivation for at være spejderleder hænger tæt sammen med, hvorfor de har valgt at være spejderledere. For bedst at kunne fastholde ledernes motivation er det derfor vigtigt, at I er opmærksom på, hvilke typer ledere der er i gruppen, og hvad det betyder for fællesskabet. Den opmærksomhed kan I få ved at arbejde med øvelserne i kapitlet.

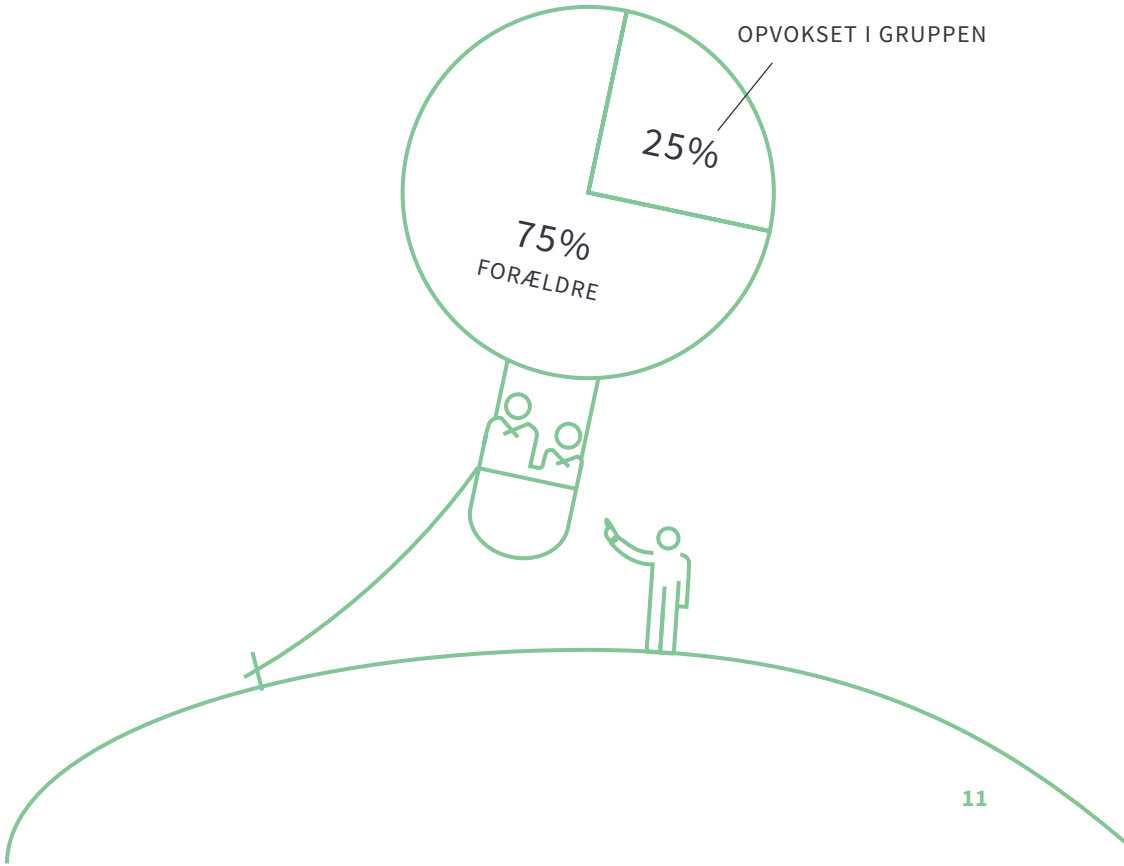
I de fire luftballoner har vi lavet en fordeling af, hvordan sammensætningen af ledere ser ud i mange spejdergrupper, og vi har beskrevet, hvilke opmærksomhedspunkter der er værd at have ved de forskellige sammensætninger. Læs med og se hvilken type der passer bedst på jer.

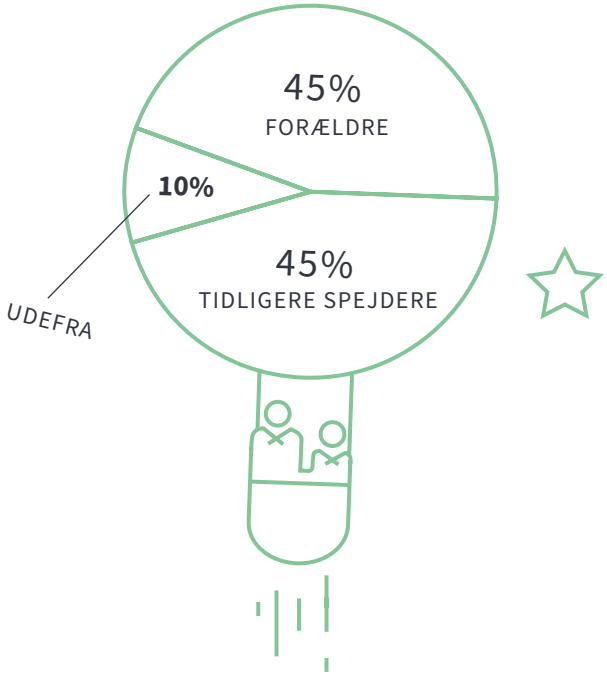




**Luftballon 1**

Hvis man er en gruppe, hvor mange ledere kommer som forældre uden spejderbaggrund, er det vigtigt at sikre, at de bliver en aktiv del af fællesskabet. Derudover er det vigtigt, at være opmærksom på, at ledere uden spejderbaggrund har behov for mere støtte i at lave spejderaktiviteter, da de typisk ikke har kendskab eller erfaring med spejderaktiviteterne. Hvis de ikke får den støtte, kan de miste motivationen og glæden ved at være spejderleder.

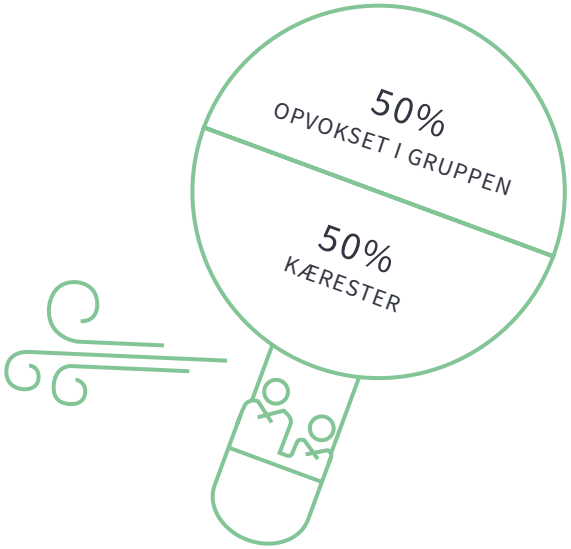





**Luftballon 2**
Er man en gruppe, hvor lederne både er forældre, spejdere og udefra, er det vigtigt at dyrke fællesskabet mellem lederne. Det er også vigtigt at motivere lederne på hver deres måde, da de typisk vil have brug for noget forskelligt ud fra deres baggrund. Lederen, der er forælder, har brug for støtte i deres kendskab og erfaring med spejderaktiviteter. Den unge leder vil have brug for støtte i deres medbestemmelse i gruppen. Lederen, der kommer udefra, vil have et større behov for at føle en hurtig tilknytning til fællesskabet.

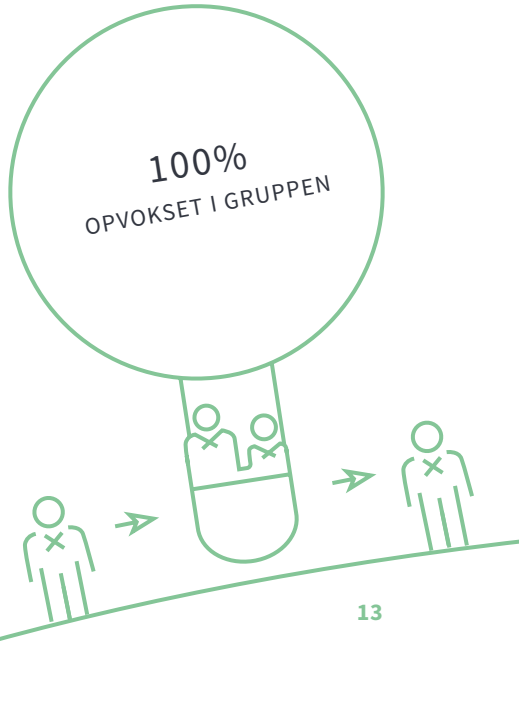







**Luftballon 3**
Er man en gruppe, hvor der er mange kærestepar i gruppen, har man typisk både et stærkt fællesskab og et godt kendskab til spejderarbejdet. Men det kan være vigtigt at sikre, at alle føler, at de har medbestemmelse i gruppen. Derudover er denne type gruppe også særligt sårbar overfor ændringer i lederne's livssituation, fx hvis et af parrene vælger at gå fra hinanden.

**Luftballon 4**
Er man en gruppe, hvor alle ledere er opvokset i gruppen, så er fællesskabet måske så godt, at det er svært at åbne det op for andre. Det kan være så stærkt et fællesskab, at det bliver lukket af for nye. For at fastholde ledernes motivation er det i denne type gruppe vigtigt, at de unge ledere bliver støttet i deres medbestemmelse i gruppen. Er de vokset op i gruppen, kan det være svært pludselig at skulle indtræde i en lederrolle efter at have været barn i gruppen i mange år.



# Øvelser

De næste øvelser kan hjælpe jer med at tegne jeres luftballon, og hvordan jeres gruppes sammensætning af ledere er. Ikke mindst skal det gerne hjælpe jer med at kunne stille skarpt på, hvilke udfordringer det kan give, at jeres sammensætning af ledere er, som den er og hvordan I kan motivere jeres ledere bedst.

**Øvelse 1:**
**På række efter alder**

I øvelsen skal I stille alle lederne i en enhed op på en række efter alder, som kan være med til at skabe et overblik over, hvordan lederkrafterne er fordelt i enhederne. Det kan rette opmærksomheden på fx den enhed, hvor der ikke er så mange ledere, den enhed hvor lederne er meget unge eller lignende. Som resultat kan det være I skal have fokus på rekruttering af nye ledere, eller at der er behov for en mindre rokade.
Ledernes fordeling af alder i den enkelte enhed kan både have en betydning for det interne lederfællesskab i enheden, men også have en betydning for det spejderarbejde der bliver lavet i enheden. Øvelsen stiller skarpt på om der er enheder, som står sårbart eller er sårbare, fx hvis der er flere unge ledere, som inden for kort tid skal starte uddannelse eller lign.





**Øvelse 2:**
**På række efter livssituation**

Øvelsen kan vise, hvor gruppen i fremtiden kan komme til at mangle ledere. Fx hvis der er mange unge, som der skal til at starte studie, erfarne der skal på "pension" eller en enhed som har flere småbørnsforældre, som har svært ved altid at komme til møderne.

Stil lederne op på række efter livssituation: Hvem er ung og studerende, hvem er småbørnsforældre, hvem er forældre til store børn. Hvordan fordeler lederne sig her?

Hvad betyder livssituationen for deres muligheder som leder, og hvad betyder fordelingen af ledernes livssituation for jeres fællesskab?

**Øvelse 3:**
**Tegn jeres egen luftballon**

I denne øvelse skal I prøve at tegne jeres gruppes luftballon på en planche eller en tavle. Hvordan fordeler ledernes baggrund sig hos jer? Hvem er forældre, hvem er spejdere og hvem er kommet udefra? Skriv i luftballonen tre pointer som I især skal være opmærksomme på. Altså hvor er jeres gruppe mest sårbar og hvad skal I huske at gøre for at støtte og motivere alle lederne i gruppen.

**HUSK**

- Forældre der er blevet ledere har typisk brug for støtte til at lave spejderaktiviteter, hvorimod de typisk har en naturlig medbestemmelse og et naturligt forhold til gruppens fællesskab gennem deres børn.
- Spejdere der er blevet ledere har både et forhold til gruppen og stort kendskab til spejderaktiviteterne. Men de har måske brug for støtte i deres medbestemmelse som leder, når de træder ind i rollen for første gang.
- Ledere der kommer udefra, som hverken er forældre eller spejdere har hurtigt behov for at få et fællesskab med de andre, for at sikre deres motivation.





# Det kan I forvente, når I er færdige med øvelserne

Når I arbejder med øvelserne, får I mulighed for at stille skarpt på sammensætningen af lederne i gruppen. Det giver jer flere forudsætninger for at kunne fokusere på ledernes fællesskab og forstå, hvad den enkelte har brug for, for at føle sig motiveret.

Ikke mindst giver det jer en opmærksomhed mod hvor jeres ledere kommer fra, og for at opsøge nye potentielle ledere uden for de målgrupper, I normalt søger. Er det primært forældre, der er ledere, kan I fx igangsætte initiativer, der kan holde på de unge, så de får mod på at blive ledere.

2. KAPITEL

# Forventninger i ledergruppens fællesskab

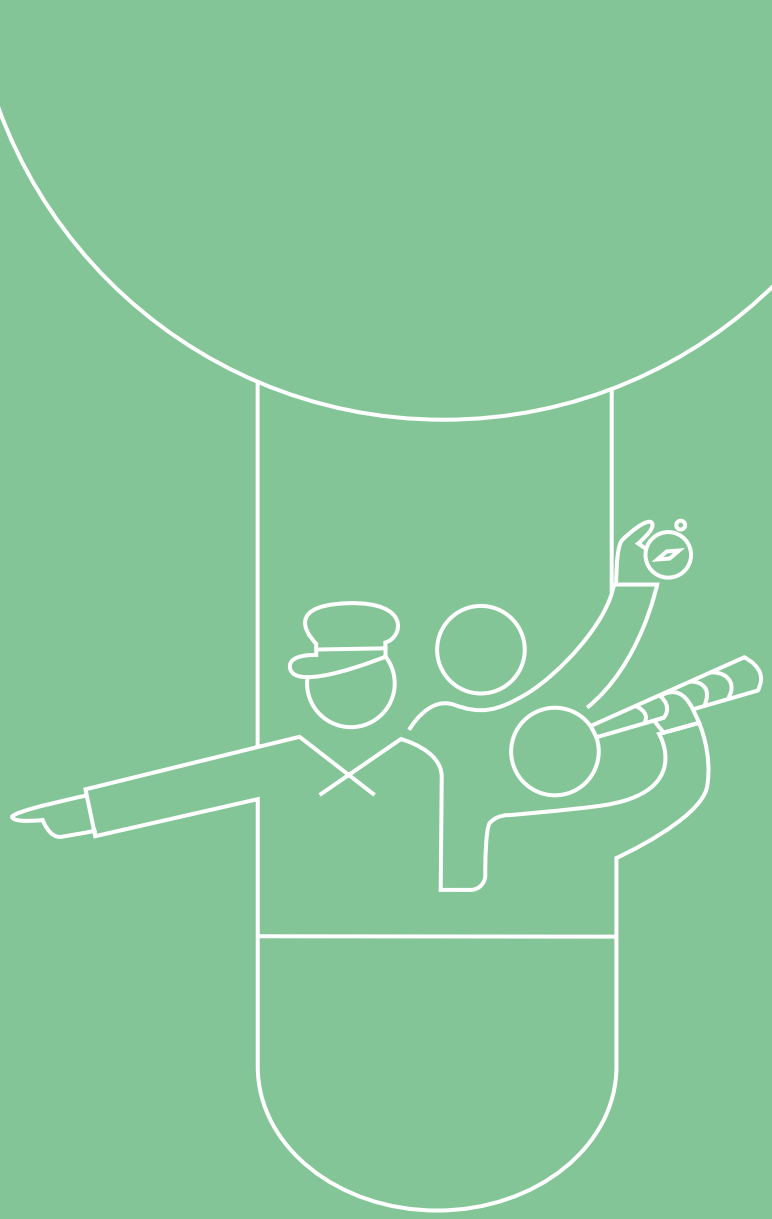
Når man er spejderleder, investerer man noget af sig selv i fællesskabet og i spejderarbejdet. Det betyder noget for den enkelte leder, og hver leder kommer typisk med sin egen forventning til, hvordan spejdergruppen skal fungere. Derfor er det vigtigt, at I får talt om de forskellige forventninger, som lederne har. Ellers risikerer man, at der komme dårlig stemning eller konflikter i ledergruppen.

Læs med i kapitel 2 og bliv klogere på, hvordan I kan snakke sammen om jeres forventninger til hinanden og fællesskabet.

# Derfor er det vigtigt, at I arbejder med forventningerne i ledergruppens fællesskab

Spejdergruppen er i virkeligheden ikke meget anderledes end luftballonen. Hvis ikke lederne i gruppen har afstemt deres forventninger til hinanden, deres fællesskab, og til hvordan og hvem der skal løse opgaverne, kan spejderarbejdet blive konfliktfyldt. Præcis som at flyve i en luftballon, hvor man ikke har talt om hvem der gør hvad eller hvor vi skal hen. Det kan påvirke ledernes trivsel i gruppen og gøre den enkeltes spejderleders rejse kortere end den ellers kunne have været.

Derfor er det vigtigt at forventningsafstemme lederne imellem.



# Øvelser

**Øvelse 1:**
**Samtalekort**

For at give et redskab, som I kan bruge til at afstemme jeres forventninger, har vi lavet nogle dialogkort, som I kan bestille gratis hos 55°Nord.

# Det kan I forvente, når I er færdige med øvelserne

Når I arbejder med kortene, har I et redskab til at tage en snak om jeres værdier og ønsker til fællesskabet. Kortene består af en række situationer og spørgsmål, som I kan tale ud fra. Ved at tale ud fra kortene kan I forhindre potentielle konflikter, misforståelser og utryghed blandt lederne.

3. KAPITEL

# Modtagelse af nye i fællesskabet

De fleste spejdergrupper kan altid bruge flere hænder. Derfor er det vigtigt, at I sikrer den bedst mulige modtagelse af nye lederkræfter. På den måde forbedrer I chancen for, at nye ledere fastholder deres engagement, og at de forbliver ledere i længere tid.

Læs med i kapitel 3 og bliv klogere på, hvordan I modtager nye ledere bedst muligt.

# Derfor skal I arbejde med modtagelsen af nye i fællesskabet

Der er undersøgelser, der peger på, at man bliver gladere for et arbejde og bliver længere tid på arbejdspladsen, hvis man kommer ordentligt fra start.

Spejdergruppen er ikke en arbejdsplads, men det kan godt betale sig at have fokus på spejderledernes tilfredshed og på at fastholdelse deres interesse. Spejderlederens tilfredshed og engagement er central for, hvor mange ressourcer spejdergruppen har. Spejderledernes start er derfor værd at investere i og det kan også betale sig, at kigge på hvordan I modtager nye i fællesskabet.

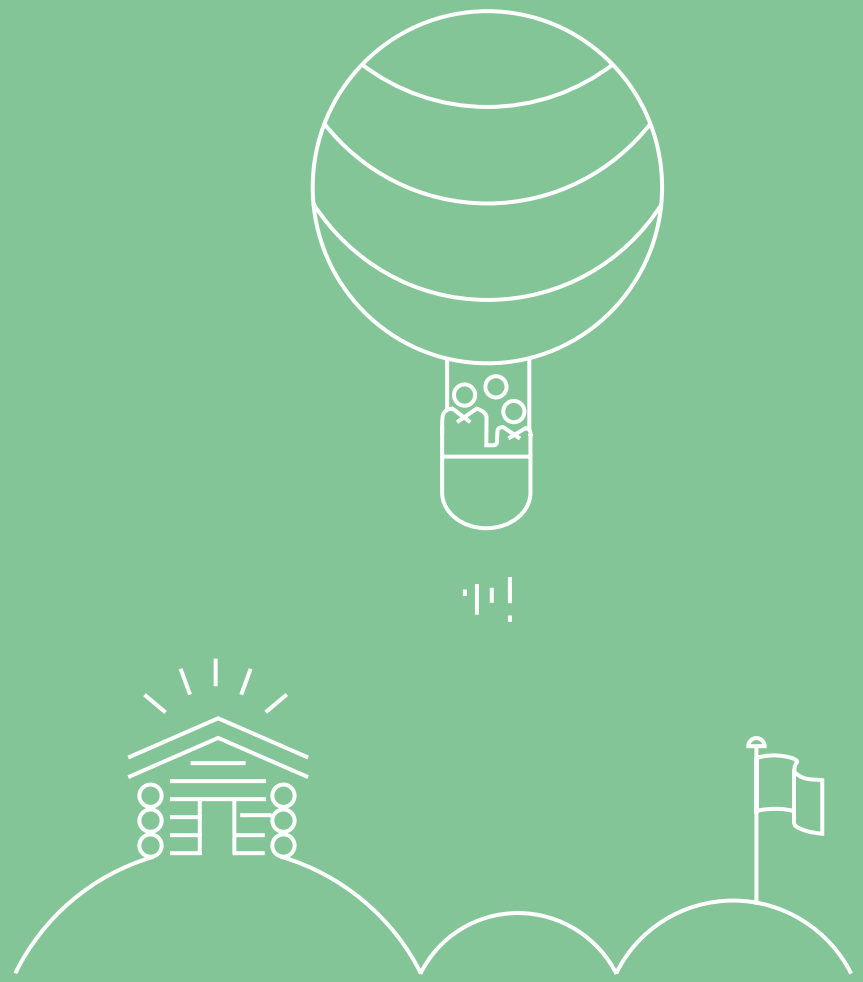
Hvis nye ledere skal have lyst til at komme med ind i spejderhytten, er det fx vigtigt, at de også får et positivt første indtryk af spejdergruppen og spejderhytten udefra. Der er jo heller ikke nogle der har lyst til at stige ombord på en luftballon, som ikke ser ordentlig ud.

Så hvilke signaler sender I som gruppe, og hvilke signaler sender jeres spejderhytte?

Er der fx ryddet op? Kan man fornemme alle de gode historier, når man kigger på jeres gruppe og hytte udefra? Og hvad gør I som gruppe for at byde nye velkomne, hvem har ansvaret for kontakten med nye potentielle ledere og er der lagt en plan for deres opstart?







# Øvelser

## Øvelse 1
## "Hvorfor-øvelsen"

Øvelsen handler om at kunne formidle, hvorfor I som spejdergruppe laver spejderarbejde, og ikke kun hvad I laver, eller hvordan I laver det.

Hvorfor-spørgsmålet fortæller noget om jeres værdier og jeres formål. Det fortæller noget om, hvorfor spejderarbejde er så vigtigt, givende og sjovt. Ved at være skarpe på jeres værdier og formål kan I motivere nye ledere og sikre jer, at de forstår, hvad I laver til spejdermøderne. Nye ledere, som fx ikke selv har været spejdere, kender ikke nødvendigvis jeres aktiviteter (jeres "hvad"), og det kan derfor være afskrækkende for den nye leder, hvis det kun er det der bliver fortalt om. Derimod kan fortællingen, om hvorfor spejderarbejdet gør en forskel, være det der gør nye ledere forbundet med gruppen.

Modellen består af tre cirkler. En "hvorfor"-cirkel, en "hvordan"-cirkel og en "hvad"-cirkel.

Tanken er, at det er "hvorfor"-cirklen, som I først skal fortælle om og derefter om indholdet i jeres "hvordan"- og "hvad"-cirklen.

"Hvordan"- og "hvad"-cirklen er allerede udfyldt, men I er velkomne til at fjerne eller tilføje nye. Brug modellen til at tage en snak på ledermødet om jeres "hvorfor". Hvorfor laver I de aktiviteter, som I gør? Og hvordan fortæller I om det?

**TIPS**

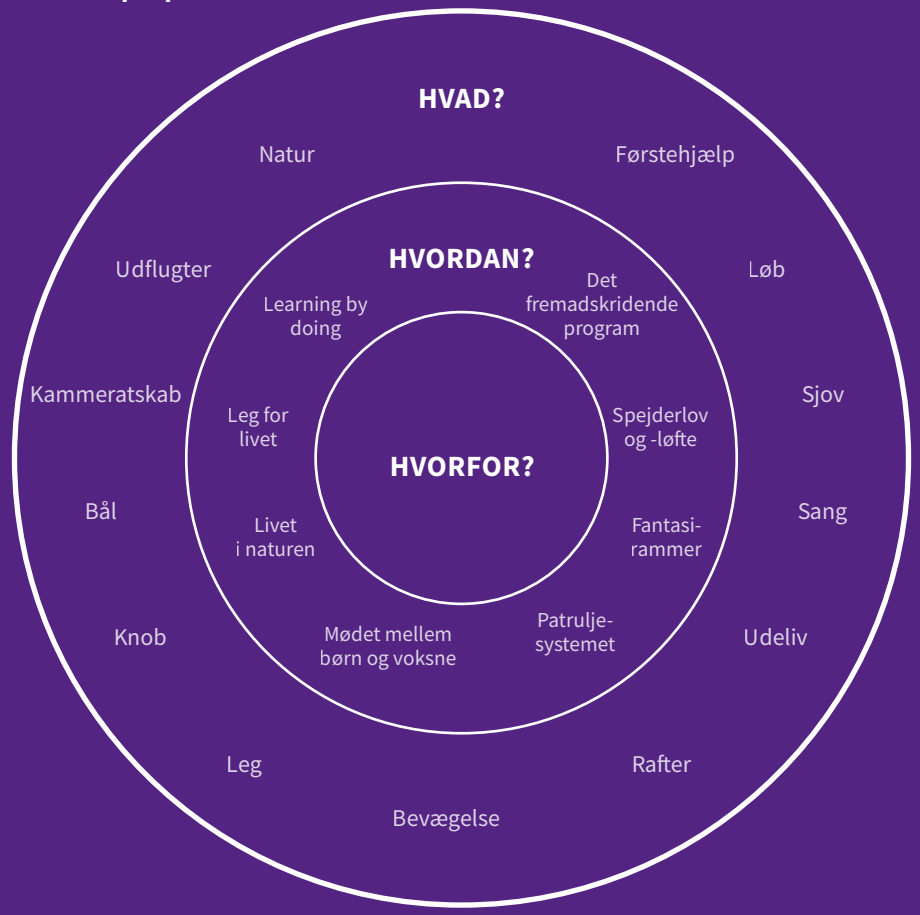
**1.** Arrangér forældrekaffe, og øv jer i at fortælle om jeres "hvorfor".

**2.** Når I har udfyldt cirklen med jeres "hvorfor", så hæng cirklen op foran spejderhytten eller i indgangen, så I får fortalt budskabet videre.
Find modellen på www.spejdernet.dk/detbedstested hvorfra I selv kan printe den.





## Øvelse 1
## Eksempel på cirkel



**Øvelse 2:**
**"Vend spejderhytten på vrangen"**

Denne øvelse handler om at vende jeres spejderhytte på vrangen. For rigtig ofte er der masser af fortællinger inde i spejderhytten og knap så meget udenfor spejderhytten. Men for at få nye til at føle sig velkomne og sikre, at de har lyst til at komme med ind, må vi sikre os, at de gode historier også bliver fortalt udenfor.

Så efter en snak om, hvad det er, I gerne vil signalere (eventuelt via øvelse 1), så gå udenfor jeres spejderhytte og kig. Hvad vil en potentiel ny leder fx forældrene se? Hvilke historier bliver fortalt af det, man ser, og hvorfor skulle man få lyst til at gå ind?

**TIPS**

**1.** Sæt en seddel op i vinduet, som vender udad. Her kan I skrive, hvad jeres formål er, og hvordan I arbejder, og hvilke slags aktiviteter I laver. Her kan I også vise billeder.
I kan også sætte en seddel op med, hvornår der er spejdermøde igen, og hvem man skal kontakte, hvis man vil høre mere.

**2.** Sæt inspirerende billeder op i vinduerne i spejderhytten, som viser nogle af de ting, I laver, og som fortæller en historie. Fx billeder af spejdere der griner og har det sjovt.

**3.** Opsæt et udstillingsvindue udenfor spejderhytten, hvor I fx kan hænge enhedernes halvårsprogrammer, kontaktinformation på gruppelederen og vise billeder fra årets sommerlejr.

**4.** Lav et skilt udenfor spejderhytten, som byder forældrene velkommen ind i hytten, når de henter børnene fra spejder.





**Øvelse 3:**
**En onboardingplan**

I øvelsen her har vi beskrevet tre forskellige niveauer, som I skal bruge i modtagelsen af nye ledere. I modtagelsen af nye ledere skal I starte med, at introducere den nye leder for alle emnerne i ***niveau 1***. Herefter skal I introducere den nye leder for emnerne i ***niveau 2*** og endeligt til sidst emnerne i ***niveau 3***. Bemærk, at modtagelsen strækker sig over mange uger og det er først når alle emnerne i ét niveau er introduceret, at I skal gå videre til det næste. På denne måde sikrer I, at modtagelsen af den nye leder bliver så grundig og tilfredsstillende som mulig.

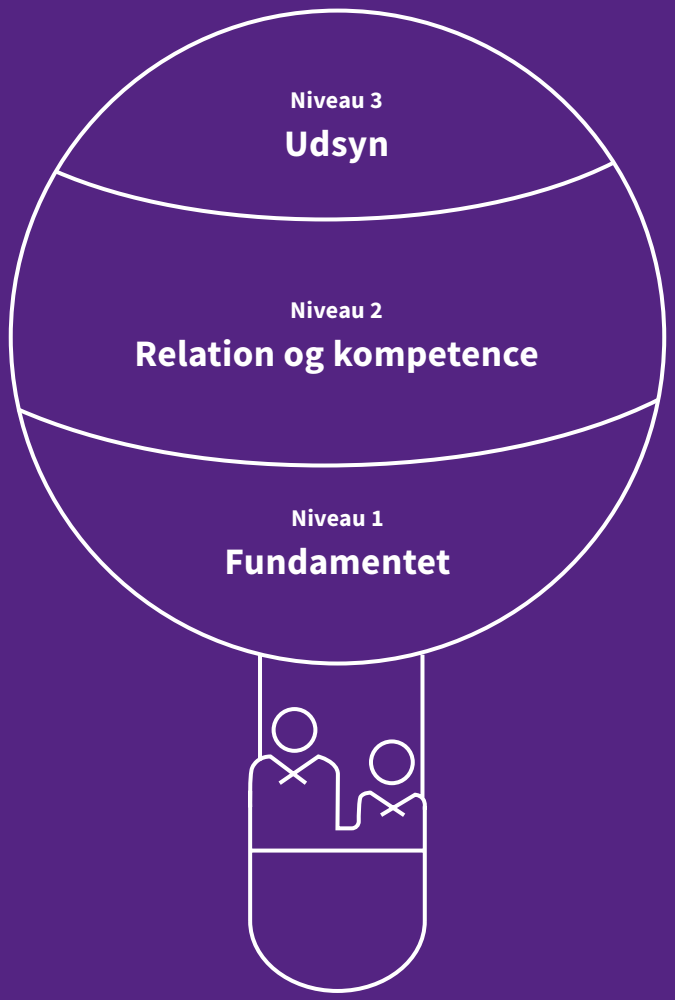
**Niveau 1 - fundamentet:**
Dette er det første niveau I skal koncentrere jer om i modtagelsen er den nye leder.

***Socialt fodfæste i gruppen:***
Det er afgørende, at man hurtigt får en relation til de andre i gruppen og bliver en del af fællesskabet. Det gør dels, at man føler sig bedre tilpas, og at man er mere forpligtet. Hvis I skal introducere en leder, I ikke kender, handler det om at gå i gang med at bygge en relation op så hurtigt som muligt.

***Alt det praktiske:***
Nøgler, koder til alarm, finde rundt i hytten, adgang til materialer, blive en del af gruppens facebook-gruppe for ledere mm.

***Forstå, hvad en spejdergruppe er:***
Mange, der bliver introduceret til vores arbejde, har brug for at blive introduceret til, hvordan en spejdergruppe fungerer. Det behøver ikke være hele vejen fra den lille bæver til hovedbestyrelsen i første omgang, men man er nødt til at forstå, hvordan man skal fungere i den enkelte enhed, og hvordan det spiller sammen med resten af gruppens arbejde

***Regler og retningslinjer:***
Det er vigtigt, at man ikke springer over "det kedelige" med regler, retningslinjer og samværsregler. Man kunne få den tanke, at det vil skræmme den nye leder væk, men ofte forholder det sig omvendt. Det er ganske rart at vide, hvad man skal leve op til, så man ikke kommer til at gøre noget forkert. Alt det, man kan afklare på en enkel og ligefrem måde, giver plads til alt det, som er nyt og lidt mystisk ved at starte som leder i en spejdergruppe.








**Niveau 2 – Relation og kompetence**
Når alle emnerne i niveau 1 er introduceret, kan I begynde at introducere den nye leder for emnerne i dette niveau.

***Ledertræning og kurser:***
Når det grundlæggende er på plads, har man brug for at blive klædt på til de specifikke kompetencer, der er brug for i den funktion, man er startet i. Hvis man fx skal på lejr, skal man helst kunne slå teltet op, tænde et bål eller bruge en trangia.

***Netværk og interaktion med andre:***
Som ny leder er det rart at mødes med andre, der har de samme udfordringer, som man selv står i. Her har især distriktet en særlig opgave i at støtte grupperne med at etablere netværk, som gør det muligt at inspirere hinanden på tværs.

Forstå egen rolle i gruppen og i korpset:
Når man har fået lidt styr på hverdagen i gruppen og et godt indtryk af, hvordan gruppen fungerer, kan man tage en snak om, hvordan man som leder indgår i det større billede. Det giver en fornemmelse af fællesskab, at vi er mange, der arbejder sammen om at skabe en bedre verden.

**Niveau 3 – Udsyn**
Som sidste del af modtagelsen af den nye leder, skal I introducere emnerne i niveau 3 for den nye leder.

***Inspirationsbøger, aktivitetsdatabase og arbejdsprogram:***
Først når der er styr på alt det andet, har lederen brug for at blive introduceret til aktivitetsdatabase, bøger mm.

***Det strategiske perspektiv fra hovedbestyrelse og distrikter:***
Inspiration, som vedrører den samlede organisation, er noget af det sidste, man skal tænke på i et introduktionsforløb. For en ny leder er det først relevant, når vedkommende har erfaring med sin egen funktion og forstår, hvordan man er en del af den samlede organisation.

**TIPS**

**1.** Sørg for, at I har en klar aftale om, hvem der er kontaktperson for nye potentielle ledere, der gerne vil høre mere. Det er bl.a. hans/hendes ansvar at følge op, hvis forældrene fx tilbyder deres hjælp.

**2.** Lav en plan for, hvad der skal introduceres og hvornår.

**3.** Tilknyt den nye spejderleder en erfaren leder.

**4.** Brug energi på at give en introduktion til alle, som får en ny funktion i gruppen. Også den unge spejder, der bliver leder i gruppen for første gang eller den erfarne spejderleder som overtager en ny funktion.





# Det kan I forvente, når I er færdige med øvelserne

Når I arbejder med jeres velkomst af nye, får I mulighed for at skabe en endnu bedre opstart for nye ledere eller ledere, der får en ny funktion. Det giver de bedste forudsætninger for, at nye ledere føler sig velkomne.

Når I arbejder med temaet får I også genfortalt hinanden, hvad I vil med spejdergruppen og hvorfor I gør, som I gør. I får skabt et sprog, som giver svar på, hvorfor nye ledere skal involvere sig i spejderarbejdet, og I får synliggjort jeres formål for andre.

4. KAPITEL

# At få nye ledere

At have hænder nok er en udfordring, som langt de fleste grupper står overfor i perioder, også selvom mange grupper er rigtig dygtige til at rekruttere nye ledere.

Læs med i kapitel 5 og find inspirationsmateriale og øvelser til, hvordan I kan få flere ledere i gruppen.

# Derfor skal I arbejde med at få nye ledere

For at sikre at jeres nuværende ledere ikke kører død i for mange opgaver, er det en god idé tidligt at tænke på at få hjælp til opgaver og måske få nye ledere. Tydeligt bliver det, hvis vi tager en tur i luftballonen, for hvis der ikke er nok hænder ombord, vil det slet ikke lykkes at komme afsted og få en god opdrift.

På samme måde er der også brug for nok hænder i spejdergruppen. For ikke at stå med akut ledermangel er det vigtigt at være på forkant med at finde flere ledere og mere hjælp. Ellers bliver det nemt en uoverskuelig opgave.

# Øvelser

**Øvelse 1:**
**En lederrekrutteringsplakat**

Når I skal rekruttere nye ledere, kan I med fordel benytte jer af lederrekrutteringsplakaten. Det er et værktøj, som kan hjælpe jer til at få overblik over, hvem der kan være nye potentielle ledere til jeres gruppe og samtidig inspirere jer til, hvordan I kan invitere de potentielle ledere ind i gruppen. Med plakaten er det også muligt at tildele, hvem der skal have ansvar for at kontakte potentielle ledere, og hvad status er. I kan finde plakaten på www.spejdernet.dk/detbedstested. Her kan I printe plakaten eller udfylde den på computeren. I kan også bestille plakaten hos 55°Nord.

Plakaten viser forskellige typer af potentielle leder. Hvilken type den potentielle leder er, kan have betydning for, hvordan man skal invitere den potentielle leder ind i fællesskabet. Under disse typer af ledere kan man skrive navnet på en person, som man kunne se som leder eller frivillig i gruppen. Når det er gjort, udfylder man, hvad den person kan bidrage med, samt hvilken opgave han/hun kan hjælpe med. Plakaten har ligeledes forslag til, hvilke skridt personen kan tage for at blive en del af ledergruppen.

Sæt tid af på et ledermøde til at udfylde plakaten. Fremover kan I tage plakaten frem 10 min pr. ledermøde eller gruppebestyrelsesmøde og tilføje personer eller afkrydse om nogen er blevet en større del af gruppen.





**Øvelse 2:**
**Lav en opgaveliste til forældrene**

Forældrene til jeres spejdere er oplagte at inddrage i spejderarbejdet eller til praktiske opgaver. Mange gange vil forældrene gerne bidrage med noget, men det kan være svært som forælder at vide, hvad de skal gøre. Nogle gange siger forældre i en hurtig vending, at spejderlederne bare må sige til hvis de har brug for hjælp hvorefter forælderen aldrig bliver kontaktet. Øvelsen er god til at inddrage forældrene i jeres arbejdsopgaver, på en måde hvor de selv kan vælge imellem helt konkrete opgaver. Samtidig er det også nemt for jer, at kontakte forældrene når de allerede har sagt hvad de gerne vil hjælpe med.

Opgavelisten er et opslag, som I skal lave til forældrene. Det er en liste over de opgaver, som skal ordnes i spejdergruppen eller i hytten, for at tingene kører rundt. Det kan fx være:

- Hjælp til arbejdsdag forår eller efterår
- Udlevering af lodsedler
- Hjælpe ved gruppens juletræssalg eller loppemarked
- Deltage i ulvemødet
- Lave en børneaktivitet efter eget valg
- Slå græs
- Skifte pærer i hytten
- Kører affald til forbrænding
- Hjælpe ulveflokkene med at få fat i nogle 1.- og 2.-klasser efter sommerferien

Listen af opgaver er noget, I selv skal lave. Det er jer, der bedst ved, hvad gruppen har brug for. Sæt tid af på et ledermøde til at finde opgaver. Prøv at tænke et halvt til et helt år ud i fremtiden.

Vi anbefaler, at I udleverer opgavelisten til et socialt arrangement, hvor forældrene skal udfylde det med det samme. Det kunne fx være til en grillaften, sankthans arrangement eller lign. Brug også gerne anledningen til at fortælle forældrene, hvorfor I har brug for deres hjælp. Læg vægt på, at det er nødvendigt for, at I kan lave spejderarbejde for børnene. Fortæl også gerne hvad I bruger pengene på fra fx jeres lodsedler.

Husk også at vælge en spejderleder eller to, som er ansvarlige for at kontakte forældrene, som har tilmeldt sig opgaverne. Det er vigtigt, at I følger op og aftaler færdigt med forældrene.

Slet det hele og skriv: I kan finde opgavelisten på www.spejdernet.dk/detbedstested Den er allerede udfyldt med nogle forslag, som I er velkomne til at bruge. I kan også rette i den og tilføje de punkter I gerne vil have på.

**Øvelse 3:**
**Tidsforbrug af opgaver**

Ønsker I at få nye ledere til gruppen, så er det vigtigt, at I har gjort jer klart, hvad opgaven indebærer, og hvor lang tid den tager. At være spejderleder er ofte mere end at bruge to timer en hverdagsaften, da der fx også kan være forberedelse eller ledermøder. Alle spejdergrupper har forskellige forventninger til tidsforbrug for en leder, så selv hvis en leder fra en anden gruppe vil hjælpe hos jer, så ved personen ikke, hvad det indebærer at være hos netop jer.

Sæt tid af på et ledermøde til at tydeliggøre, hvor meget tid der bruges på at være leder hos jer. Få gerne to-tre af jeres ledere til at beskrive helt detaljeret, hvad der bruges af tid på spejdergruppen. Notér det, og beskriv gerne, hvad der er kerneopgaver, som en leder skal være en del af, og hvad der er mulige ekstraopgaver. Når det er konkret, hvad der forventes, bliver det også mere overskueligt at sige ja.





# Det kan I forvente, når I er færdige med øvelserne

Øvelserne giver metoder til at få hjælp til opgaver i spejdergruppen. Det kan være ved at skabe en oversigt over potentielle ledere eller ved at få snakket om, hvilke opgaver forældre kan hjælpe med. Ligeledes kan en af øvelserne hjælpe med at skabe overblik over, hvordan tiden på spejderarbejdet bruges bedst muligt.

5. KAPITEL

# At fastholde sine ledere

Glade ledere er i gruppen i længere tid. De er samtidig også mere engagerede i spejderarbejdet. De investerer mere af sig selv, af deres tid, og de får mere igen.

Derfor er det vigtigt, at lederne synes det er sjovt og givende at være leder. Og det er vigtigt, at deres lederfunktion ikke presser dem så meget, at de mister glæden ved spejderarbejdet.

Læs med i kapitel 5 og bliv klogere på, hvordan I passer på jeres ledere, og sikrer, at de fortsætter med at være ledere.

# Derfor skal I arbejde med at fastholde jeres ledere

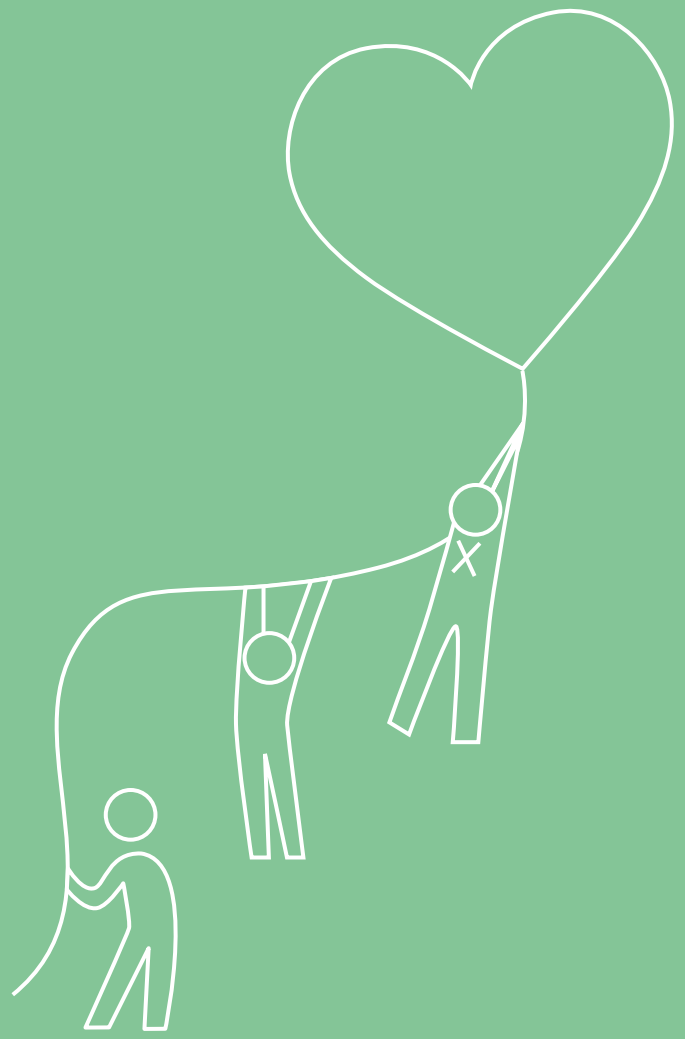
I alle spejdergrupper vil man en gang imellem være udfordret med at få enderne til at mødes, når man har mange spejdere og drømme for for fremtiden i gruppen. Det naturlige valg er enten at skaffe flere folk, som ikke nødvendigvis har viden om eller kendskab til spejderarbejdet, eller at trække lidt ekstra på de kræfter der allerede er i fællesskabet. Mange grupper nævner den "stilleleg" der opstår, når der skal findes ansvarlige for arrangementer eller lejre. Ofte vil det blive tolket som mangel på engagement eller interesse blandt lederne. Men kunne det snarere være, at der ikke er plads til mere frivilligt arbejde i ledernes liv?

Til "stillelegen" vil der altid være en, der siger: "Jeg tager den". Men er det udtryk for interesse, eller er lederen i gang med at tage for mange opgaver for fællesskabets skyld?

At fastholde sine ledere kan være svært, men hvis man husker at være opmærksom på det, så er det meget nemmere, end at rekruttere nye frivillige.







# Øvelser

**Øvelse 1:**
**Hvad er dine 100%?**

I en spejdergruppe vil det altid være forskelligt, hvor mange timer den enkelte leder har mulighed for at bidrage med til gruppen. Men det betyder ikke, at nogle ledere kun bidrager med halvdelen af, hvad de egentlig kan. Nej, alle ledere bidrager med, hvad de 100% kan. For nogle er deres 100% ti timer om ugen, og for andre er det to timer om ugen. Det gør ikke engagementet eller timerne mindre værd.

Øvelsen går ud på, at I ved et ledermøde tager en runde og fortæller, hvad jeres 100% er. Dvs. hvor mange timer I 100% kan bidrage med om ugen.

For det første giver det jer en fælles forståelse og et fælles sprog om, at alle leverer 100% af det de kan. Og at alle timer er værdsatte. Det giver en positiv tilgang til hinanden og en anerkendelse af, at man også leverer alt det, man kan, når man bidrager med to timer om ugen.

For det andet giver det jer mulighed for at tælle antal ledertimer på en uge. Hvor mange lederkræfter har I egentlig? Og er det nok til at løse det antal opgaver I har? Efter I har lavet denne øvelse, så gå videre til næste øvelse hvor I får et overblik over jeres opgaver og den tid de kræver. På den måde kan I sikre jer, at I ikke har flere opgaver end I har ledertimer. Dermed undgår I, at lægge for stort et pres på jeres ledere, som kan gå ud over deres trivsel





**Øvelse 2:**
**Hvordan fordeler vores timer sig?**

Øvelsen her har til formål at forsøge at bryde opgaverne ned til mindre og mere overskuelige størrelser. Alle skal notere, hvilke opgaver de løser eller der løses i gruppen. Lav en opdeling af bordet i "need to do" og nice to do". Få nu fordelt opgaverne i de to bunker. Hvis en opgave har flere elementer, så bryd opgaven ned og fordel delopgaverne.

Når opgaver er fordelt på need to og nice to, laves der endnu en opdeling nemlig om opgaver er kerneopgaver for gruppen, eller om det er opgaver der understøtter gruppens drift.

Når det er gjort, er det nemmere at prioritere, hvad der skal løses. Derefter kan man fordele yderlige opgaver, som giver energi at løse.

Ofte vil øvelsen resultere i, at der ligger en del opgaver tilbage på bordet. Kendetegnet ved de resterende opgaver er, at det som oftest er opgaver, der kræver meget energi, men ikke giver så meget energi til dem der løser den. Tag nu snakken omkring, hvordan man kan få disse opgaver til at give energi, skrot opgaverne, så de ikke løses længere eller vurdér om de kan løses på en anden måde eller af andre.
Ved at lave øvelsen sikrer man, at alle ledere har mulighed for at komme af med opgaver, der dræner, og derved kan det give fornyet engagement.

# Det kan I forvente, når I er færdige med øvelserne

Engagerede ledere bliver hos os i længere tid. Derfor er det vigtigt at fastholde engagementet. Det sker gennem anerkendelse af at alle ledere giver alt, hvad de kan, og der kan være forskel på, hvad alt indebærer fra leder til leder. Hvis man jævnligt sætter det på dagsordenen, sikrer man en åben og tillidsfuld dialog, hvor det er ok at sige fra.

6. KAPITEL

# konflikter

At man bliver uenig kan være et sundhedstegn i en spejdergruppe, da det blandt andet er tegn på engagement hos den enkelte leder. Alle engagerede ledere er interesserede i at lave så godt og udviklende spejderarbejde som muligt. Men når uenigheder bliver til konflikter, har det den modsattte effekt.

Læs med i kapitel 6 og bliv klogere på, hvordan I kan løse konflikterne i gruppen, før de bliver ødelæggende.

# Derfor skal I arbejde med jeres konflikter

Når vi arbejder tæt sammen i spejdergruppen og enhederne, så sker det fra tid til anden at bølgerne går højt og der udvikler sig konflikter. Konflikter dræner og tager pusten fra det frivillige engagement.

Hvis vi tager en tur i luftballonen, så kan uenighed være med til, at vi kan finde den rette vej og få opdrift i ballonen. Men når uenigheden bliver til en konflikt, bliver det et forstyrrende element, det kan skabe uvejr omkring os og det vil være svært at finde den rette vej og finde dem der vil tage ansvar for at få ballonen på rette fod igen. Når ansvaret fralægges, falder kvaliteten, medlemmer forsvinder, og lederne vil bede om at komme af ballonen.

# Øvelser

Når man skal arbejde med konflikter, er det vigtigt at afdække, hvor dybt konflikterne er forankret hos parterne. Samtidig er det vigtigt at kigge indad og komme med så objektiv en vurdering som muligt, af om man selv er part i konflikten, der er i gang.

Alt efter hvad uenigheden bunder i, kan det være smart at involvere en uvildig til at facilitere i konfliktløsningen. Det kunne fx være bestyrelsesformand, distriktschef eller en udviklingskonsulent.

På den korte bane kan det være svært at løse en konflikt, måske oplever man at nogen smækker med døren, at en bliver fornærmet, at konflikten tilspidses yderligere mm. Dog kan man med god planlægning komme uden om det, men samtidig holde sig for øje at skulle det ske, vil det næsten altid være kortsigtede konsekvenser, der på længere bane giver nye muligheder.

**Øvelse 1:**
**Hvor og hvornår opstod konflikten - og hvad så?**

Ved at bruge samtalemodellen kan man struktureret komme rundt om konflikten og samtidig få skitseret nye muligheder for, hvordan den ønskede fremtid skal se ud. Det der ofte sker, når der løses konflikter er, at man springer direkte fra trin 1 til trin 4 i modellen, og man går derfor glip af vigtig viden. Derfor virker det effektivt, at man forsøger at gå igennem modellen trin for trin.





**Værktøj 1**
**Hvor og hvornår opstod konflikten – og hvad så?**

**Øvelse 2:**
**Konflikttrappen**

Et andet værktøj, I kan bruge til at få løst en konflikt, er konflikttrappen. Ved at bruge konflikttrappen kan I finde ud, af hvor I er henne i konflikten og samtidig se hvad I skal gøre for at nedtrappe konflikten frem for at eskalere den. Målet er ikke at undgå konflikter, men i stedet for undgå, at de optrappes og bliver ødelæggende for gruppen.

1

**Trin 1:** På første trin af konflikttrappen er det en ren uenighed. At være her er helt naturligt og ikke i sig selv negativt. Det kan være et positivt udtryk for engagement, og at vi har et fællesskab, hvor vi vil noget. På første trin løses konflikten ved konkrete aftaler.

2

**Trin 2:** Hvis man ikke får løst konflikten på første trin, kan man i stedet komme til at gå op ad trappen og konflikten eskaleres. Når man går fra trin 1 til trin 2, går man efter personen i stedet for bolden. Dvs. det er ikke længere sagen, der er problemet, men i stedet personen som er det. Vi mistænkeliggør hinanden, skyder skylden på modparten og bliver mere negative.

3

**Trin 3:** Hvis vi bevæger os længere op ad trappen til trin 3, finder vi tidligere sager frem fra hukommelsen og lægger dem oveni den nuværende konflikt. Problemet bliver nu endnu mere sat i forbindelse med et karaktertræk hos modparten.

4

**Trin 4:** På trin 4 har vi opgivet samtalen. Her har man ikke kontakt eller samtale med hinanden. Er man nået hertil, finder man forbundsfæller som kan bekræfte en og støtte den enkelte i konflikten.

5

**Trin 5:** På trin 5 er den egentlige konflikt gledet i baggrunden, og man kan ikke se noget positivt ved modparten. På dette niveau er man overbevist om sin egen ret og man undgår kompromis.

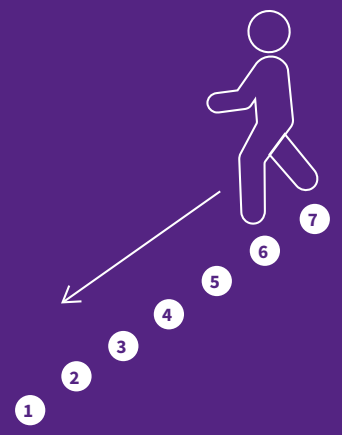
6

**Trin 6:** Trin 6 er åbent fjendtlighed. Nu handler det blot om at skade modparten så meget som muligt. Her kan mægling med andre forstås som direkte forræderi.

7

**Trin 7:** Trin 7 kan man ikke engang være samme sted. Det kan betyde flugt, fx at en leder stopper eller at parterne bekriget hinanden på afstand.

**Hvad skal man gøre for at gå ned ad trappen?**
En konflikt handler om en sag, men det påvirker også en relation. I sagens kerne handler konfliktløsning om at finde løsningen på sagen og løsne de spændinger, som er i relationen.
Læs med nedenfor og se hvordan I kan bevæge jer ned af konflikttrappen.




7 **Fra trin 7 - trin 6:** Hav direkte kontakt. Her er man enige om at være uenige.

6 **Fra trin 6 - trin 5:** Begge parter skal være enige i at ville forsøge at løse konflikten. Anerkend at det ikke kun er modparten, som som har ansvaret for konflikten. Opsæt regler.

5 **Fra trin 5 - trin 4:** Direkte kontakt. Begge parter fortæller deres version og overholder de aftalte regler.

4 **Fra trin 4 - trin 3:** Finde hovedlinjerne. Dvs. identificere de vigtigste uoverensstemmelser.

3 **Fra trin 3 - trin 2:** Her er muligheden for en konfliktløsning, som gør, at begge parter kan komme ud som vindere, men det kræver at begge parter får deres følelser på bordet og tager ansvar. Er man ikke i stand til det, bliver resultatet at begge parter holder sig til egne standpunkter, og man kan højst forvente et kompromis som resultat på konflikten.

2 **Fra trin 2 - trin 1:** Brainstorme, finde mange løsninger og vælg en eller flere.

1 **Trin 1:** Konkrete aftaler. Sørg for at formulere nye aftaler og skriv dem ned, så det står klart for alle, og sørg for at løsningen er realistisk og tilfredsstillende for begge parter.





# Det kan I forvente, når I er færdige med øvelserne

Ved at arbejde med konflikter i gruppen er I med til at skabe tryghed og trivsel blandt lederne.

I trivselsundersøgelsen i foråret 18 stod det lysende klart at mange ledere kun oplever at konflikter og uoverensstemmelser i gruppen kun løses delvist. Konflikterne skal løses, og der skal ikke kun snakkes om det. At få løst problematikker i bund er med til at man holder fokus på bolden og ikke manden.

7. KAPITEL

# Feedback til hinanden



Anerkendelse og udvikling er to elementer, som ofte har stor indflydelse på lederens engagement og trivsel. Det har positive effekter for den enkelte leder, men at øve sig i at give feedback til hinanden kan også styrke fællesskabet, stemningen og kommunikationen mellem lederne. Fx kan det gøre, at alle får større blik for hinandens kvaliteter.

Læs med i kapitel 7 og bliv klogere på, hvordan I kan arbejde med at give hinanden feedback.

# Derfor skal I arbejde med feedback til hinanden

Det er en god investering at tage sig tid til at give hinanden feedback. Det vil nemlig medføre, at den enkelte leder føler sig set, anerkendt, og samtidig også får gode råd til, hvordan han/hun kan arbejde videre. Hvis vi tager et kig på rejsen i luftballonen, så er det luften i luftballonen, der får den til at stige opad. Det samme gælder i spejdergruppen. Det er det, der foregår i spejdergruppen, som får den til at udvikle sig, som giver engagement og som giver motivation. Det er det der foregår inde i spejdergruppen, som giver opdriften.

For at skabe udvikling, motivation og engagement blandt gruppens ledere, er feedback et oplagt redskab at benytte.

# Øvelser

**Øvelse 1:**
**Bedstemors lov**

Den næste øvelse er god til at give en person feedback for en konkret aktivitet. Fx et møde eller en instruktion i bål. Øvelsen er måske særligt god til helt nye ledere, som kan være lidt usikre i ledergerningen og som derfor har brug for konkret feedback.

"Bedstemors lov" er en feedbackform, hvor man skal fortælle tre ting, som personen gjorde godt. Dernæst skal man give personen en udfordring, som de kan arbejde med næste gang, de står i en lignende situation.

Det er vigtigt, at du er åben om, at nu gives der feedback. Fortæl, at du vil give feedback, og at du vil gøre det ud fra den beskrevne metode. Så bliver folk ikke overrumplet. Gør det evt. til en fast tradition på ledermødet, så der bliver skabt tid og rum til feedback.

**Øvelse 2**
**Månedens positive historie**

Øvelsen er til for at skabe positiv energi i fællesskabet, og giver enkeltpersoner et skulderklap, som øger lysten til at fortsætte som leder.

På hvert ledermøde starter I med at fortælle positive historier siden sidst. Historierne skal handle om en positiv oplevelse med en anden leder, siden sidste ledermøde.

Man kan vælge at slutte af med at kåre den bedste fortælling, eller man kan blot sig tak, og starte mødet på en positiv og opløftet måde.





# Det kan I forvente, når I er færdige med øvelserne

Temaet præsenterer øvelser, som får lederne til at snakke sammen på en positiv måde, som giver gejst og sammenhold. Gennem feedback kan I sikre, at lederne føler sig anerkendt og får mulighed for at udvikle sig.

8. KAPITEL

# Ledersamtalen

En ledersamtale er en god måde at sikre, at lederen er engageret og glad for sit spejderarbejde. Samtalen kan være med til at sikre, at lederen bliver i gruppen i længere tid.

Læs med i kapitel 8 og bliv klogere på, hvordan I kan bruge ledersamtalen til at sikre ledernes trivsel og engagement.

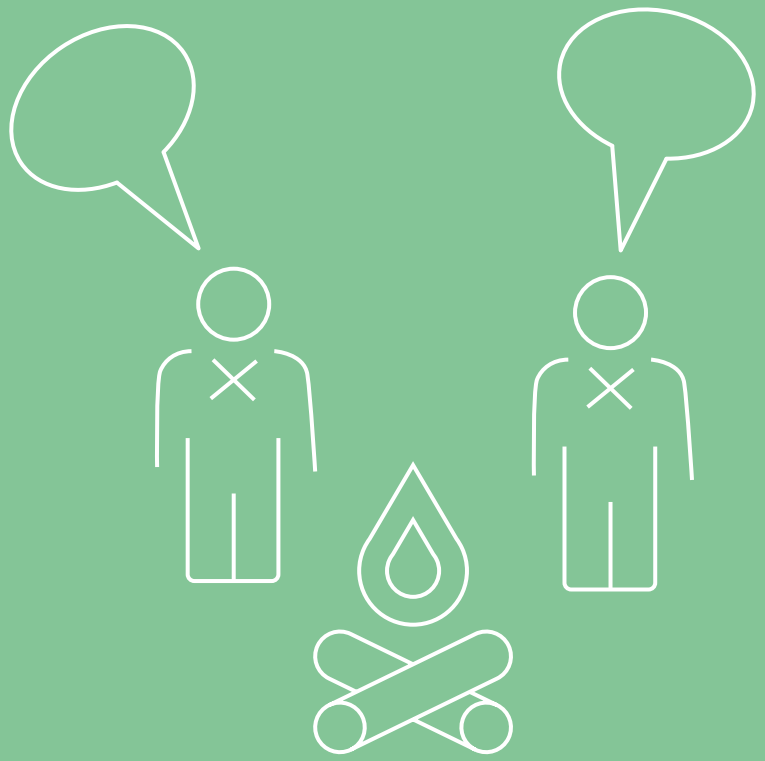
# Derfor skal I arbejde med ledersamtalen

For at kunne sikre spejderledernes trivsel, engagement og glæde ved ledergerningen er det vigtigt, at der bliver skabt mulighed for, at spejderlederne kan snakke med deres gruppeleder om, hvordan det er for dem at være leder. På den måde oplever lederne, at der er en opmærksomhed på dem, og man kan samtidig undgå, at konflikter eller misforståelser eskalerer. Men der er ikke en rigtig eller forkert måde at holde den samtale på. Den kan foregå som et møde med den enkelte eller som en uformel snak ved lejrbålet. Det vigtigste er, at I får skabt mulighed for en god og tryg snak.

I dette kapitel har vi samlet en række tips.







## TIPS

**1.** Afklar i gruppen, hvilken type samtale der passer jer bedst. Skal det være en samtale mellem gruppeleder og den enkelte leder eller en samtale mellem gruppelederen og enhedens ledere? Hvor ofte skal I have en ledersamtale? Skal det være et planlagt møde eller en uformel snak på tur, ved lejrbålet eller i hytten?

Vores anbefaling er, at I afholder samtalen under de rammer, der passer bedst til jer. Det vigtigste er, at I får fundet tid til at snakke sammen.

**2.** Snak om, hvordan lederen synes det er at være leder. Er de glade for deres lederrolle og de forskellige opgaver, der ligger inden for deres funktion? Hvad kan de bedst lide at lave?

**3.** Vil lederen gerne prøve noget andet end den funktion han/hun har? Vil lederen gerne bruge flere eller færre timer? Føler han/hun sig glad eller oplever han/hun vanskeligheder i gruppen?

**4.** Spørg ind til lederens egne forslag til forbedringer både i forhold til lederen selv, men også i forhold til gruppen.

**5.** Hvilke områder vil lederen gerne øve sig indenfor? Og har lederen tilpas med ansvar? Ønsker lederen at deltage på nogle kurser, fx Linien ud?

**6.** Overvej at sætte tidsramme på ledergerningen, så perioden er overskuelig for alle. Fordelen ved at sætte en tidsramme på ledergerningen er, at når den er nået, giver det anledning til at snakke med lederen igen og sikre, at han/hun stadig er glad og gerne vil fortsætte. Hvis han/hun ikke er, kan I rokere rundt og muligvis undgå at vedkommende stopper.

**7.** Afslut eventuelt samtalen med at skrive et par konklusioner ned fra samtalen. Så er det nemmere at følge op senere.





# Det kan I forvente, når I er færdige med øvelserne

Kapitlet hjælper jer med at finde inspiration til, hvordan gruppelederen kan afholde ledersamtaler med lederne i gruppen, som er centralt for arbejdet med ledernes trivsel. Temaet indeholder tips til, hvordan I kan finde den form, der passer jer, og I kan også finde tips til indholdet i samtalen, og hvordan I bruger samtalen fremadrettet. Ved at arbejde med ledersamtaler får I skabt en øget opmærksomhed på lederne, deres trivsel, oplevelse og ønsker til ledergerningen, og det kan skabe en øget motivation, trivsel og åbenhed.

Noter

KFUM spejderne