

Notat om projekter i Det Danske Spejderkorps

Dette notat er et øjebliksbillede af projekter afsluttet, igangsat og igangværende i 2019 og 2020. Notatet rummer også et blik på læring i teamet Friluftsliv & Partnerskaber.

I det følgende er projekterne opdelt i afsluttede projekter i 2019 og igangværende projekter. Derudover er der et afsnit om projekter, der i pipeline.

Igangværende projekter

Vandkraft (2017-21, samlet budget 300.000 kr.) blev udviklet i 2017 og har modtaget ekstern finansiering fra Orients Fonden, Lauritzen Fonden og Friluftsrådet. Formålet med projektet er at udvikle børn og unge gennem maritime friluftsoplevelser ved kyst, hav, å og sø, der øger deres fortrolighed med og respekt for vandet som friluftselement. Ideen er at udbrede aktiviteter ved og på vand til at omfatte andre målgrupper end de traditionelle søspejdere. Projektet forventes afsluttet senest med udgangen af 2020, hvor især samarbejde omkring aktiviteter på SØ20 bidrager til at indfri projektets målsætninger om at udvikle mærker til flere grene, etablere samarbejde med andre aktører samt sætte fokus på sikkerhed. Bie Andersen har indtil nu været projektleder, og pr. 1. april 2020 overgår denne rolle til Tine Tolstrup.

ABC for mental sundhed (2018-2021, samlet budget 500.000 kr.) går ud på at øge den enkelte persons bevidsthed om, hvad der bidrager til øget mental sundhed. Det Danske Spejderkorps har været en del af projektet med ekstern finansiering fra Nordea-fonden siden 2016 og indgår i en større partnerskabsgruppe med bl.a. Statens Institut for Folkesundhed, Psykiatrifonden samt kommuner og organisationer. I projektets levetid har der været ansat to studentermedarbejdere, og i maj 2019 blev Martin Lennard Eriksen ansat på deltid i projektet til at sikre projektets leverancer. Der er tilknyttet en gruppe på ca. 10-13 frivillige 'ambassadører', der bl.a. bidrager til udvikling af et spil til seniorer samt til afvikling af workshops i og udenfor Det Danske Spejderkorps. Der er udarbejdet et notat til korpsledelsen til orientering i marts 2020. Projektet afsluttes sensommeren 2021.

Nat i Naturen (2020, samlet budget 2 mio. kr.) er en del af Vores Natur, som er et partnerskab mellem blandt andre DR og Friluftsrådet, der er finansieret af Nordea-fonden, Aage V. Jensen Naturfond og 15. Juni Fonden. Nat i Naturen er et af fem fyrtårnsprojekter, og et projekt, som Det Danske Spejderkorps har valgt at indgå i udvikling og gennemførelse af, som en måde at videreudvikle Sov Ude konceptet og øge synligheden omkring vores spejdergrupper. Nat i Naturen afvikler kampagner for at få danskerne ud i naturen om natten hhv. den 2. maj og 17. oktober. Fyrtårnsprojektet udvikles i samarbejde med Ungdomsringen, Dansk Ornitologisk Forening, Danmarks Naturfredningsforening og Naturstyrelsen. Som en del af projektgruppen modtager Det Danske Spejderkorps kr. 800.000,- til projektledelse og kommunikationsaktiviteter, og indsatsen er forankret hos projektleder Tine Tolstrup og kommunikationschef Peter Tranevig. Det er en central del af projektet, at mange af Det Danske Spejderkorps' spejdergrupper afholder Sov ude arrangementer primært den 2. maj, og gerne den 17. oktober.

Problempirater (2020-22, samlet budget 5 mio. kr.) er et projekt forankret i Spejderne med en projektleder fra Det Danske Spejderkorps, Martin Lennard Eriksen. Projektet er støttet af Villum Fonden med 5 mio. kr. og har til formål at styrke spejdernes sciencekompetencer og skal medvirke til at børn og unge møder verden med nysgerrighed og tør fejle med glæde. Projektet skal uddanne spejderledere, afholde åbent-husarrangementer med fokus på science og udvikle

aktivitetsmateriale. Projektet er treårigt og der er et stort fokus fra fondens side om løbende evaluering af projektet og dets effekter inden for science.

Woop 2.0 (2020-21, samlet budget 2,8 mio. kr.) er en opgradering af Woop App, som med sine mange år på bagen, trænger til et mere moderne skelet. Novo Nordisk Fonden støtter udviklingen af appen med 2,8 mio. kr. Den nye app vil desuden få et øget fokus på naturvidenskab, hvilket vil blive udviklet i samarbejde med relevante samarbejdspartnere som eksempelvis lærerforeninger ligesom spejdergrupper vil blive inddraget i workshops for at formulere ønsker til den nye app. Der ansættes i foråret 2020 en projektleder til at drive udviklingen af projektet. På nuværende tidspunkt er Peter Tranevig, Anders Hooge og Tine Tolstrup involveret.

Friluftsliv til børn og unge på land og vand (2018-2021) er et projekt, som har modtaget støtte fra Friluftsrådet til at ansætte en naturvejleder. Løntilskuddet er på 750.000 kr. for en projektperiode på 3 år. Leverancer omfatter delmål inden for øget brug af friluftsliv i spejdergrupperne, Samarbejde med skoler, daginstitutioner, organisationer og kommuner, Netværk og viden samt Åbne faciliteter. Flere af leverancerne har tæt tilknytning til udviklingsplanen. Dieter Toftkjær er ansat i løntilskud og i perioden, hvor han har orlov (første kvartal af 2020) er Tine Tolstrup vikar.

Foreningsdemokrati i en digital verden er et samarbejde med Søren Schultz Hansen, som er i gang med at skrive en bog, hvor han samler empiri fra bl.a. Det Danske Spejderkorps. Projektet er en undersøgelse af den første generation af digitale indfødte medlemmer i det danske foreningsdemokrati og har fokus på at indsamle viden om, hvordan man engagerer dem, og hvordan de betragter fællesskab og foreningsdemokrati. Resultatet er en bog, der forventes udgivet i efteråret 2020 på Djøf Forlag.

Afsluttede projekter

DIF Soldaterprojekt blev afsluttet i 2019 efter et samarbejde med DIF i 2018 og 2019. Projektet har gennemført to familiecamp for skadede veteraner og deres pårørende med stærk frivillig forankring hhv. på Thurøbund i 2018 og med Solaris i Paradislejren i 2019. Det lykkedes at fundraise støtte fra Friluftsrådet til campen i 2019. Fra kontorets side har Bie Andersen været primær kontakt med støtte fra Peter Tranevig til kommunikation, Tine Tolstrup til fundraising og Marie Meier til bogholderi og regnskab. Der er udarbejdet et notat til korpsledelsen, der beskriver projektet i flere detaljer. Overordnet kan siges, at de involverede frivillige spejdere har oplevet stor grad af meningsfuldhed med projektet, hvilket har medført at der gennemføres en familiecamp i 2020 i et samarbejde mellem Solaris og DIF Soldaterprojekt.

Friske fællesskaber uden tobak opstod i samarbejde med Helle Stuart, som er ansat i 9 kommuner på Vestegnen og Amager i projektet Bliv en vinder uden tobak. Sammen med Helle Stuart ansøgte Det Danske Spejderkorps Sundhedsstyrelsen om midler og fik tildelt kr. 468.765,- til projektet, herunder støtte til løn. Martin Lennard Eriksen blev ansat til at gennemføre projektets aktiviteter, som i samarbejde med tropsspejdere satte fokus på dyrkningen af tobaks problematiske forhold til bæredygtigheden på globalt plan. En læring fra projektet er, at der er få spejdere, der anvender tobak, og at det kan være svært at skulle håndhæve Det Danske Spejderkorps' rygepolitik. Der skal aflægges regnskab og afrapportering senest 31. marts til Sundhedsstyrelsen, som også fremsendes til korpsledelsen.

Spejderne på Holmen har været længe undervejs. I 2019 blev konsulenterne enige om at agere og konkretisere det, og sammen med erhvervspraktikant Alice Elmerkjær lykkedes det at starte en spejdergruppe op på Holmen, som nu fungerer som helt almindelig gruppe med tilhørende venteliste. Som en del af projektet udarbejdede Alice en guide til at starte en gruppe op baseret på sine erfaringer på Holmen. Erfaringerne fra Spejderne på Holmen skal i 2020 bidrage til opstart af flere nye spejdergrupper.

Explorer Belt 2019 blev initieret i 2018 med økonomisk støtte fra korpsledelsen til at planlægge og gennemføre projektet over to år og med afvikling i Irland. Projektet blev gennemført med 18 deltagere fordelt på 8 sjak. For deltagerne har det været en stor kulturel og friluftsmæssig oplevelse at være afsted på tur og skulle klare sig for et lille beløb om dagen. Teamet bestod af 4 frivillige spejdere, som har været primære aktører for at planlægge og afvikle projektet. Der har været bistand fra korpskontorets kommunikationsteam samt bogholderiet og kursusadministration. Projektet har aflagt rapport til korpsledelsen i februar 2020. Der er planlagt en ny tur i 2020, som et nyt team af frivillige har overtaget planlægningen af.

I pipeline

NaturVild er et projekt, Det Danske Spejderkorps udvikler i samarbejde med Syddansk Universitet (SDU), Center for Børn og Natur, Ungdomsringen, Dansk Orienterings-Forbund og Rollespilsfabrikken. Nordea-fonden er ansøgt om midler til projektet, og der afventes afklaring i foråret 2020. SDU er projektejer. Formålet med projektet er at involvere naturruvante i friluftsskaktiviteter og naturoplevelser lokalt. Der er et stort fokus på at skabe lokale partnerskaber mellem de involverede organisationer og skabe en bæredygtig model for at involvere nye målgrupper i friluftslivet.

Friluftsliv til alle byens børn er et projekt med udgangspunkt i urban scouting og er indsendt til Nordea-fonden til behandling på bestyrelsesmødet primo marts. Der er ansøgt om kr. 567.000,- til at udvikle modeller og organiseringsformer, der kan nedbringe ventelisterne og sikre, at flere bybørn kommer ud i friluftslivet og bliver en del af spejderfællesskabet. Fokus er dels at udvide kapacitet i eksisterende grupper samt starte nye spejdergrupper i byområder.

Herudover foregår der på nuværende tidspunkt et arbejde med at udfolde **udviklingsplanen** i konkrete prioriteter for 2020 og dette vil sandsynligvis udmunde i en eller flere fondsansøgninger med tæt relation til udviklingsplanen.

Organisering

I starten af 2019 blevet teamet Friluftsliv & Partnerskaber etableret, og i løbet af året har følgende personer været en del af teamet: Tine Tolstrup (projektleder og fundraiser), Dieter Toftkjær Sørensen (outdoor inspirator & naturvejleder), Martin Lennard Eriksen (projektkonsulent), Christina van Soest (praktikant), Alice Elmerkjær (praktikant) og Bie Andersen (teamleder). Christina og Alice har været i erhvervspraktik 4-6 uger og bidraget til hhv. ABC for mental sundhed og opstart af Spejderne på Holmen. I forbindelse med omstruktureringer og forandringer i personalesammensætningen er det forventningen, at teamets medlemmer overgår til Udvikling- og Uddannelsesteamet under Anne Meisners ledelse.

Læring

Vi har erfaret, at fondsansøgninger i tæt samarbejde med kollegerne i Udvikling- og Uddannelsesteamet giver rigtig gode resultater. Når vi udvikler projekter i samarbejde med de andre konsulenter, er der en tæt sammenhæng med kerneopgaven i vores spejdergrupper, hvilket sikrer en bedre forankring af et projekts modeller, værktøjer og viden.

Derudover giver det mening, at projekter udvikles og partnerskaber indgås med hensyn til vores udviklingsplan. Det sikrer et fælles fokus over en bred linje fra korpsledelse, korpskontor, frivillige og grupper. Selv mindre samarbejdsprojekter løber desuden hurtigt op i et væsentligt timeforbrug, og det er derfor et fokuspunkt at afveje udbytte, arbejdsindsats og økonomi i foreslåede samarbejdsprojekter.

Vi oplever, at mange organisationer og kommuner ønsker at samarbejde og gøre brug af spejdergrupper i forskellige sammenhænge. Det er ikke alle henvendelser, der er lige relevante, og relevansen vurderes i forhold til udviklingsplan såvel som vores dogmer og væsentlige strategier. Dette gør vi for at sikre, at projekter og samarbejder giver mening for vores grupper. Vi oplever ofte, at grupperne er svære at involvere i projekter og samarbejder, da de er optaget af daglig drift samt mangler erfaringer med fordelene ved at involvere sig.

Ift. Spejderne giver det mening at samarbejde om projekter med indhold, der passer ind i vores udviklingsplan, og som dog er adskilt fra den nære gruppeudvikling.

Effektmåling

For projekter med ekstern finansiering vil der altid være en afrapportering i forhold til projektets forventede resultater og succeskriterier. I forhold til interne projekter har vi ikke en standardmetode til effektmåling. Der er et potentiale i at arbejde mere systematisk med data, hvilket dog er udfordret af en svingende datakvalitet fra eksempelvis Medlemsservice.

I forbindelse med uddelinger til udviklingspuljen har vi fx lagt vægt på skalerbarheden og mulighed for udbredelse til andre grupper. Det samme blik anvendes oftest i forbindelse med projekter med ekstern finansiering, da det ofte er et kriterie for at søge midlerne. Det er derfor en gængs praksis at opsamle viden løbende på projekter og sikre udbredelse og deling via vores medier, så andre grupper kan få glæde af vores erfaringer.

Bidrag fra korpsledelsen

Såfremt korpsledelsen har relationer til fonde og organisationer, der kan bidrage til øget viden eller bedre kontakt til fonde, vil det være stærkt at kende til dem. På denne måde har vi mulighed for at være bedst muligt forberedt på et strategisk plan. Ligeledes kan det være brugbart med input til ansøgningsudkast, hvis medlemmer af korpsledelsen har særlig faglig viden inden for det specifikke område.

Status på ABC for mental sundhed

Indflyvning

Mental sundhed er alt det, der gør livet værd at leve. Det er vigtigt, at vores krop fungerer, men det er mindst lige så vigtigt, at vi trives og har det godt. Kort fortalt handler projektet ABC for mental sundhed om at øge bevidstheden om, at vi hver især kan gøre noget for vores egen mentale sundhed ved at:

- gøre noget aktivt (A for Act)
- gøre noget sammen (B for Belong)
- gøre noget meningsfuldt (C for Commit)

ABC for mental sundhed er et partnerskabsprojekt, hvor Det Danske Spejderkorps er én ud af mange forskellige partnere. Projektet er ejet og drives af Statens Institut for Folkesundhed, og blandt de øvrige partnere kan nævnes flere kommuner, Friluftsrådet, Røde Kors, Hjerterforeningen, DGI og Dansk Skoleidræt.

Hvert år i uge 41 afvikles en kampagne, som typisk udvikles af studerende på journalisthøjskolen, og gennem tiden er det blevet til bl.a. Din gamle hobby savner dig og Gør noget godt for andre. Flere kampagnematerialer findes på [projektets hjemmeside](#).

Det Danske Spejderkorps blev involveret i ABC for mental sundhed i 2016. Siden er vi kommet med i anden projektrunde fra 2018, som forventes afsluttet i sommeren 2021. Det Danske Spejderkorps har en plads i styregruppen frem til marts 2020.

Aktiviteter og indsatser

Gennem årene har der været mange forskellige aktiviteter og indsatser, hvoraf det seneste års tid er beskrevet i det følgende.

I løbet af 2019 blev nedsat en ambassadørgruppe bestående af unge spejdere, som har en særlig interesse i at arbejde med trivsel og bidrage til en kultur, hvor det er fint at fejle, og hvor der er fokus på at skabe stærke fællesskaber. Ambassadørerne bidrager bl.a. med at udvikle aktiviteter og holde oplæg for andre.

Ambassadørerne har været den helt seje kerne i at udvikle spillet Hejkl sammen med en ekstern spiludvikler og som i februar 2020 er landet på korpskontoret i en prototype. Spillet er testet på blandt andet uddannelsesmarkedet, af kandidaterne til korpsledelsen, på KFUM-spejdernes Landstræf og flere PPlan-kurser. Prototypen gennemgås pt. for fejl og mangler, hvorefter spillet skal ud til vores mange seniorspejdere i grupperne.

Der er blevet udviklet en lang række af aktiviteter, som er tilgængelige i vores aktivitetsdatabase og flere af dem er samlet til mærker for både junior, trop og senior.



I og med at projektet er et partnerskabsprojekt, er der mange muligheder for at samarbejde med nogle af de andre partnere. Flere af kommunerne ønsker at synliggøre friluftslivet og spejderlivets stærke fællesskaber for deres borgere. Det har blandt andet ført til samarbejde i Kalundborg i forbindelse med World Mental Health Week i uge 41 2019. Her blev der afholdt koncert med Total Hip Replacement featuring Ida Corr med sangen Lyden af ABC, som er skrevet til projektet. Ideen er at bruge musikken til at skabe møder på tværs, og der blev ved koncerten mulighed for at deltagerne selv skrev vers til sangen og var med til at fremføre den.

Vi har samarbejdet med DGI Storkøbenhavn og udviklet en uddannelse til vores ledere og DGIs trænere. Målet med uddannelsen er at tage godt imod og byde nye voksne velkommen i fællesskabet. Den uddannelse har vi brugt i mange forskellige sammenhænge i kortere og længere versioner, hvor vi har været ude i divisioner, grupper og på bl.a. uddannelsesmarkeder og korpssrådsmøder. Derigennem har vi nået mere end 200 ledere.

Projektet fortsætter til sommeren 2021, og vi er allerede langt ift. de lovede leverancer. Projektet er støttet af Nordea-fonden, og vi har modtaget ca. 1,3 mio. kr. i alt til vores indsats i de to projektperioder; herunder er en del af beløbet gået til især løn og udvikling af spil.

Fremtiden for projektet

Den væsentligste leverance fremover er at få spillet afsluttet og sendt ud til spejderne. Derudover er der et tæt samarbejde mellem projektteamet og udviklingsteamet på korpskontoret for at anvende de udviklede modeller og uddannelsesmoduler i arbejdet med at involvere flere ledere i grupperne, som vores udviklingsplan lægger op til.

Sammen med projektlederen og udviklingskonsulenterne arbejder ambassadørerne også på at nå ud til grupperne med oplæg om at tage godt imod og styrke fællesskaberne. Der er pt. en dialog med Albertslund Kommune om at række ud til elever på Forberedende Grunduddannelse med tanken om at klæde dem på til en hverdag med øget livsglæde og trivsel.

Flere og flere partnere melder sig under projektets vinger, og flere regioner og kommuner skriver ABC ind i deres sundhedspolitikker. Der er derfor et stort ønske fra styregruppens side om at projektet fortsætter i en eller anden forstand, også efter at den nuværende bevilling fra Nordea-fonden er opbrugt. Der arbejdes på at etablere et kompetencecenter, som kan være med til at fastholde netværksideen og sikre tæt sparring på indsatser hos partnerne. I Det Danske Spejderkorps deltager projektlederen i netværksarrangementer sammen med de øvrige partnere og får derigennem seneste viden om forskning og indsatser med tilbage til grupperne.

Notat på samarbejde med DIF Soldaterprojekt

Introduktion

I 2018 indgik DIF Soldaterprojekt og Det Danske Spejderkorps et samarbejde om at tilbyde skadede veteraner og deres familier aktiviteter i friluftslivet. Dette dokument er en beskrivelse af samarbejdet og de afviklede aktiviteter.

Om samarbejdet

Det Danske Spejderkorps indgik i 2018 et samarbejde med DIF Soldaterprojekt, med formålet at adressere de udfordringer, som skadede veteraner og deres familier oplever. Samarbejdet kombinerer DIF Soldaterprojektets erfaringer med at arbejde med veteraner med fysiske og psykiske mén og Det Danske Spejderkorps' kompetencer med at arbejde med børn og unge i naturen. Formålet har været at introducere børn og voksne til en række frilftsaktiviteter, sportsgrene og naturoplevelser, der skal give veteranerne og deres pårørende inspiration og bedre forudsætninger for fremadrettet at komme ud i naturen som familie og få oplevelser, der styrker den mentale trivsel og sociale relationer.

Samarbejdet førte til afholdelsen af to familiecampus i hhv. juni 2018 og juli 2019. Afviklingen af begge familiecampus har været mulig pga. et stort antal frivillige, der har taget teten omkring frilftsaktiviteter og forplejning. Derudover deltog instruktører fra forskellige idrætsforbund, hvilket var arrangeret af DIF Soldaterprojekt.

Omdrejningspunktet for de to camps tog udgangspunkt i et fælles ståsted for Det Danske Spejderkorps og DIF Soldaterprojekt, nemlig at tilbyde sociale og lærerige aktiviteter i den danske natur, som kunne forene familien og deltagere på tværs af aldersgrupper i et sjovt og læringsrigt aktivt miljø.

Familiecampen i juni 2018 fandt sted på Thurøbund Spejdercenter og var en forlænget weekend. Her deltog ca. 50 børn og voksne, og der var et stort fokus på vandaktiviteter som SUP, kajak og sejlads. Familiecampen i juli 2019 var et tilbud til veteranerne og deres familier om en uges sommerferie og fandt sted i Paradislejren ved Silkeborg. Her deltog ca. 110 børn og voksne. Der var mange forskellige aktiviteter, herunder kajak- og kanosejlads på en nærliggende sø samt en udflugt til Himmelbjerget.



Foto: Frederik Andreas Jørgensen

Indhold og aktiviteter

Aktiviteterne har været forskellige på de to camps, men der har været nogle gennemgående træk. Blandt de forskellige aktiviteter foregik langt hovedparten udendørs. Aktiviteterne omfattede mountainbike, biathlon, SUP, orienteringsløb, træklatring og kanosejls og på Thurøbund desuden sejls i optimist- og svendborgjoller. Flere af de unge deltagere udfordrede sig selv ved træklatringen, hvor de oplevede store succeser ved fx at overkomme højdeskræk. De mindste børn havde mulighed for at lave kæmpe sæbebobler, spille naturbingo og producere papir med forskellige fund fra naturen. Blandt de aktiviteter, der kunne samle hele familien, var madlavning på bålet, hvor der blev fremtryllet kager, pandekager og popcorn ved mange lejligheder. Flere gange i løbet af ugen blev bålet tændt hen under aften, og der blev sunget og fortalt historier. En fælles familietur til Himmelbjerget med sejls på Hjejlen tilbage til lejren blev prioriteret som et tilbud til at opleve noget i den lokale egn på Paradislejren.

Den store diversitet af aktiviteter sikrede, at der var aktiviteter for alle både til lands, til vands og i luften. En stor del af aktiviteterne indbød til at hele familien deltog sammen, mens andre aktiviteter henvendte sig til specifikke aldersgrupper, og man derigennem mødte nye mennesker med en masse tilfælles.



Foto: Brian Mouridsen

Evaluering af camps

Målt på en anonym evaluering blandt deltagerne var begge familiecamps store succeser. Den anonyme evaluering roste familiecampen for at sætte en ramme, der styrkede fællesskabet og for at bringe de respektive familier sammen. Især blev indsatser som læring via idræts- og friluft aktiviteter for børnegruppen rost. Aktiviteterne og legen skabte hurtigt et

stærkt fællesskab på tværs af alder og køn, og hvor dialogen var fri til både at tale om aktiviteter, men også om de svære familiære emner, som børnene med en skadet veteran som forælder har tilfælles. Aktiviteterne gav tilmed forældrene et tiltrængt frirum og ro, hvilket mange af familierne beskrev som en mangelvare i deres hektiske hverdag. I evalueringen roste familierne også samarbejdet mellem DIF Soldaterprojekt og Det Danske Spejderkorps. Spejderne var dygtige til at indgå i nye relationer og udvise forståelse og derigennem støtte for de udfordringer, der følger med PTSD.

Et formål med familiecampen var at deltagerne og deres familier efterfølgende ville være motiveret til at søge imod et lokalt idræts- eller spejderfællesskab. Derfor er det glædeligt at der efterfølgende har været flere familier med ønsker om at starte til spejder eller være idrætsaktiv i deres lokalområde. Henvendelser fra familierne er blevet fulgt op af spejderne, der har skabt relationer til relevante spejdergrupper, mens DIF Soldaterprojekt i samarbejde med idrætsforbund og kommuner har opsøgt foreninger og startet en dialog samt rejst økonomi til de familier, der ikke har midlerne. Generelt er der et ønske om at kunne hjælpe familierne endnu bedre med at blive involveret i fx spejder- eller idrætsaktiviteter, da mange familier ikke har det store overskud i hverdagen til at kontakte en spejdergruppe eller søge om en friplads til deres børns fritidsaktiviteter.

Forankring og fremtidigt samarbejde

Samarbejdet omkring de to familiecamps har været rigtig godt. Både DIF Soldaterprojekt og de involverede spejdere fra primært Solaris har et stort ønske om at fortsætte samarbejdet om at tilbyde veteraner og deres familier en sommerferie lidt ud over det sædvanlige. Derfor er der allerede nu indgået et samarbejde mellem DIF Soldaterprojekt og Solaris om at gentage familiecampen i 2020.

Kommunikation og pressedækning

Til familiecampen var der især i 2019 rigtig god pressedækning, hvor pressemeddelelsen, som Det Danske Spejderkorps forud for afviklingen havde udarbejdet, resulterede i stor interesse og opmærksomhed. Af medier har følgende omtalt familiecampen: DR Syd, TV2 Østjylland og TV Midtvest besøgte campen, OLFI, Ritzau, Salling Avis samt Midtjyllands Avis. Se her et udvalg af de omtalte medier:

<https://www.tv2ostjylland.dk/artikel/paradislejren-skaber-frirum-krigsveteraner>

<https://www.tvmidtvest.dk/nyheder/11-07-2019/1930/det-sommer-af-sommer-veteranlejr>

Under afviklingen af campen i 2019 var der besøg af De Konservatives Forsvarsordfører, Niels Flemming Hansen, til rundvisning og dialog om indsatsen målrettet den udsatte gruppe.

Økonomi

Tilbage i 2017 godkendte Korpsledelsen at afsætte 50.000 kr. i 2018 og 100.000 kr. i 2019. I forbindelse med campen i 2019 søgte vi Friluftsrådet og modtog støtte på kr. 73.428,- til deling mellem Det Danske Spejderkorps og DIF Soldaterprojekt. Det giver følgende resultat:

Finansiering	Støtte fra DDS	Støtte fra Friluftsrådet
Camp 2018	50.000	0
Camp 2019	100.000	36.714
Udgifter		
Camp 2018	50.000	
Camp 2019	130.070	
Resultat	6.644	

Udover et stort antal frivillige til at afvikle de to camps, har Korpskontoret bidraget med konsulentstøtte til projektledelse, kommunikation og håndtering af økonomi og regnskab, herunder afrapportering til Friluftsrådet. Det vurderes, at Korpskontoret har brugt 150 timer fordelt på de to familiecamps.



Foto Kenneth, DIF Soldaterprojekt

PERSONINDSTILLING TIL KORPSLEDELSESMØDET D. 4. MARTS 2020

Funktion	Projektgruppe for 'Udviklingsplanen lever i grupperne og divisionerne'	
Navn	Signe Marie Obel og Marie Torp Christensen	
Indstillet af	Signe Marie Obel og Marie Torp Christensen 25. februar 2020	Dato:
Formål og strategisk betydning	<p>I forbindelse med Korpsrådsmødet 2019 vedtog Det Danske Spejderkorps en ny udviklingsplan 'Modige Børn og Unge'.</p> <p>I de næste fire år er det den, som sætter retningen for Det Danske Spejderkorps, derfor er det afgørende for retningen, at udviklingsplanen bliver et levende organ, som skaber engagement, ideer og muligheder for hele korpset fra den enkelte spejder til de frivillige i fællesorganisationen.</p> <p>De kommende divisionsrådsmøder er vigtige, når det kommer til at få udviklingsplanen ud til grupperne og divisionerne, som selv arbejder med den på lokalt og regionalt niveau. Erfaringen fra divisionsrådsmøderne sidste år er, at der skal udtænkes materialer, som fremmer dialogen og engagementet både mellem grupperne, divisionerne, og når Korpsledelsens medlemmer er ude.</p> <p>Derfor er det vigtigt, at der bliver taget ansvar for, at materialet, som Korpsledelsens medlemmer skal bruge i formidlingen af udviklingsplanen udarbejdes, så det er klar allerede til slut marts.</p> <p>Materialet kan, når det er udarbejdet, også anvendes af diverse kursusteam og projekter i projektorganisationen.</p>	
Inddragede	<p>Signe Marie Obel og Marie får brug for hjælp af kommunikationskræfterne på Korpskontoret.</p> <p>Derudover bliver korpsledelsen inddraget, når materialet er klart.</p>	
Motivation for anbefaling	<p>Signe Marie Obel og Marie Torp Christensen har været drivkræfter i forbindelse med både arbejdet med og vedtagelsen af udviklingsplanen. Derfor har de begge erfaring med at kommunikere omkring udviklingsplanen og har igennem processen set, hvordan den er blevet modtaget i forskellige enheder.</p> <p>Derudover har de begge to professionel erfaring med kommunikation, procesledelse og workshops, som der bliver brug for i udviklingen af materialet.</p>	
Kontakt-information	<p>Marie Torp Christensen: mtc@dds.dk Signe Marie Obel: smo@dds.dk</p>	
Praktisk	<p>Gruppen sætter gang i arbejdet med det samme og sikrer en hurtig proces, så materialet er klar til divisionsrådsmøderne.</p> <p>Der afsættes 10.000 kr. fra Korpsledelsens budget til tryk og udarbejdelse af materialer.</p>	
Kommunikation	<p>Materialet vil blive brugt i forbindelse med divisionsrådsmøderne og andre arrangementer i Det Danske Spejderkorps. Derudover vil de være at finde på dds.dk/udviklingsplan, så grupper og divisioner selv kan downloade dem og arbejde videre med dem.</p>	

Notat om retning og dogmer for gruppeudvikling under Spejderne

Nedenstående er et oplæg til en fælles holdning fra korpsledelsen i spørgsmålet om hvordan gruppeudvikling skal varetages i Spejder, for bedst muligt at give værdi for medlemmerne af DDS (og de andre korps).

Konkret frem for akademisk. Der skal ikke laves flere meta-analyser, der skal laves materiale og formidling som direkte retter sig mod grupperne og det der foregår der. Det er væsentligt at der specifikt tages udgangspunkt i en spejderkontekst, ikke i en generel foreningskontekst. Medlemmerne kan med rette have en forventning om, at dette materiale bliver udarbejdet specifikt til dem, ikke som generelle foreningsudviklingsværktøjer. Hvis Spejderne synes de ved for lidt om målgruppen, og derfor har brug for at lave store analyser, så er de måske ikke den rette aktør.

Handling frem for politik. Det er ikke vigtigt at det trækker overskrifter i nyhedsmedierne, det er vigtigt at det rykker noget i grupperne. Strategiske samarbejder med NGO'er og foreninger er vanskeligt for grupperne at omsætte til udvikling i praksis. Fokus skal flyttes. Det er vigtigere at grupperne oplever at de får noget brugbart, end at vi positionerer os i forhold til andre aktører i forenings- og NGO-landskabet.

Så tæt på grupperne som muligt. Der skal tages udgangspunkt i gruppernes behov ved at inddrage grupperne som aktiv samarbejdspart. Resultater skal nemt kunne spredes i grupperne.

Skalerbarhed frem for nichearbejde. Ideen om at små afgrænsede pilotprojekter bagefter spreder sig af sig selv, og derved får bred udbredelse holder ikke. Flere skal være involveret og best practise skal serveres i letanvendelig form. Pilotprojekter kan have værdi som forprojekter, men det opnås bedre ejerskab med en bred deltagerbase.

Ekspertisen findes i korpskontorene, det er her opgaverne skal løses. Der er ingen grund til at bruge spejdernes penge til at købe eksterne konsulenter til opgaver vi selv har kompetencer til. Det er vigtigt at de der udarbejder aktiviteter og materialer har en mere direkte kontakt til virkeligheden ude i grupperne. Det øger også ejerskabet og adgangen til at få materialerne ud at arbejde de rigtige steder.

Oplæg til drøftelse - Søren Eriksen/Mathias Faaborg

INDSTILLING TIL KORPSLEDELSESMØDET D. 4. MARTS 2020

Overskrift	Proces for evaluering af Projektorganiseringen
Resume	Denne indstilling fastlægger processen for den kommende evaluering af projektorganiseringen
Indstillet af	Kasper Frandsen, Magnus Kvorning, Mathias Bjerg og Marie Torp Christensen
Overblik	<p>Vi gennemfører en evaluering af projektorganisationen fordi:</p> <ul style="list-style-type: none">• Vi har lovet hinanden det• Der er forhold, som vi gerne selv vil justere• Der er forhold, som andre kunne ønske at ændre, og det vil vi gerne blive klogere på, hvad er• Vi vil blive klogere på, hvor projektorganisationens styrker ligger
Behandling	Indstillingen besluttet på Korpsledelsesmødet d. 4. marts 2020
Indstilling	<p>Korpsledelsen beslutter, at man i foråret/ sommeren 2020 vil evaluere projektorganiseringen, så man på baggrund af evalueringens konklusioner kan justere til i den nuværende organisering.</p> <p>Korpsledelsen beslutter, at projektevalueringsgruppen, Magnus Kvorning, Mathias Bjerg, Kasper Frandsen og Marie TC, har ansvaret for fremdriften af evalueringen og dialogen med de frivillige kræfter samt Christian Tolstrup fra Korpskontoret.</p> <p>Korpsledelsen beslutter, at de beskrevne rammer for evalueringen og den beskrevne proces under eksekvering igangsættes efter mødet og indledes med, at man søger to frivillige til at være projektledere for opgaven.</p> <p>Selve planen og rammerne for evalueringen er beskrevet under eksekvering.</p>
Formål og strategisk betydning	<p>Den fælles organisation løser opgaver af stor interesse for hele Det Danske Spejderkorps, derfor er det vigtigt, at strukturen i og omkring den er velfungerende.</p> <p>Dette gælder både af hensyn til de frivillige, og for at sikre en fælles organisation, der er bedst muligt rustet til at støtte op om udviklingen af hele Det Danske Spejderkorps.</p> <p>Derfor er det vigtigt, at evalueringen bliver foretaget med åbenhed omkring processen, og med øje for, at der skal arbejdes med både kvalitativ og kvantitativ evaluering.</p> <p>Evalueringen tager udgangspunkt i organisationens nuværende situation, og har til formål at identificere udfordringer og "best practices" i projektorganiseringen.</p>

	<p>Evalueringen vil således ikke dække emner som implementeringen af projektorganisationen eller alternative organisationsdesigns.</p> <p>Efter endt evaluering kan organiseringen finjusteres på baggrund af resultaterne til glæde for de frivillige i organisationen og Det Danske Spejderkorps som helhed.</p>
Andre Inddragede	<p>Evalueringsgruppen vil inddrage to frivillige som projektledere for selve evalueringen, som i dialog med Korpsledelsens nedsatte gruppe har ansvaret.</p> <p>I løbet af evalueringen vil frivillige fra forskellige dele af Det Danske Spejderkorps, som der er i kontakt med fællesorganisationen og dens produktioner, blive inddraget og få mulighed for at komme med deres synspunkter og oplevelser.</p> <p>Vi har identificeret, at der skal tales med:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mulige frivillige til fællesorganisationen • Brugere af fællesorganisationens produkter som kursusedtagere og brugere af fx programmateriale • Nuværende aktive i fællesorganisationen • Tidligere aktive i fællesorganisationen
Baggrund og fakta	<p>I 2016 gik man fra en udvalgsstruktur til en projektstruktur, og i den forbindelse lovede man at evaluere projektstrukturen i 2020.</p> <p>Undersøgelsen er til støtte for korpsledelsens arbejde og beslutninger. Den offentliggøres ikke. Den samlede evaluering forventes afsluttet i september 2020.</p>
Kontakt-information	<p>Marie Torp Christensen: mtc@dds.dk Kasper Frandsen: ksf@dds.dk Mathias Bjerg: mbj@dds.dk Magnus Kvorning: mkv@dds.dk</p>
Eksekvering	<p>Rammer og sample</p> <p>Det overordnede spørgsmål er: "Hvordan fungerer den nuværende organisering?"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. For spejderne i DDS (Leverer den værdi til korpset) 2. Som frivillig (HR og tilgængeligheds perspektiv) 3. I et involverings- og udviklingsperspektiv (Personligt) <p>Vi spørger både nuværende aktive, brugerne, og de som var aktive ved projektorganiseringens introduktion.</p>

	<p>Der skal først anvendes kvantitativ metode, hvorefter nogle bliver udvalgt til mere dybdegående kvalitative interviews, som foretages af de frivillige projektledere.</p> <p>Proces</p> <p>Der skal findes to frivillige projektledere, som skal forestå en undersøgelse af projektorganiseringen. Disse frivillige findes via åbent kald, men vælges ultimativt af evalueringsgruppen i korpsledelsen. De to frivillige arbejder tæt sammen med korpsledelsen om processen og resultaterne.</p> <p>4/3 – Indstilling for processen forelægges korpsledelsen + åbent kald for frivillige projektledere.</p> <p>15/4 – Undersøgelsesdesign godkendes i evalueringsgruppen.</p> <p>April, Maj, Juni: Undersøgelse i gang.</p> <p>20/6 – Rå data klar. Foreløbige konklusioner og temaer forelægges evalueringsgruppen.</p> <p>1/8 – Evalueringsgruppen præsenterer sine forslag til forandringer for den øvrige korpsledelse.</p> <p>31/8 – Evalueringsprocessen afsluttes, vedtagne justeringer kan herefter iværksættes.</p>
Kommunikation	<p>Den første kommunikation, som kommer ud i forbindelse med evalueringen, er opslaget omkring, at der søges to frivillige som projektledere.</p> <p>Når de to projektledere er valgt, kommunikerer de om den kommende proces, når undersøgelsesdesignet er godkendt i april.</p> <p>Herefter kommer den kvantitative undersøgelse ud.</p> <p>Når konklusionen og justeringspunkterne er klar kommunikeres de ud til korpset via sociale medier og nyhedsbrev – og de frivillige mærker det direkte igennem implementeringen.</p>

1. INTRODUKTION:

Hvorfor en rapport om den centrale struktur?

Dykker man ned i de sidste mange års mødereferater fra Korpsledelsen i Det Danske Spejderkorps, ser man, at interessen for at blive klogere på og optimere den centrale struktur bestemt ikke er ny, og forslag om at igangsætte en større organisationsanalyse har været fremført flere gange. I en organisation, der er i konstant forandring og skal imødekomme nye behov og omgivelser, synes denne interesse nu ikke så mærkelig. Vi skal hele tiden tilpasse os, og en struktur, der var ideel for fem år siden, er det nødvendigvis ikke i dag.

Rapporten, du sidder med her, er dog ikke en dybdegående analyse af *alle* aspekter af den centrale struktur, men derimod et afgrænset øjebliksbillede med udgangspunkt i interview af én aktør, nemlig hovedudvalgsformændene. Derfor kalder jeg da også denne undersøgelse for en rapport og ikke en organisationsanalyse, da en grundig analyse ville fordre, at de andre væsentlige aktører i den centrale struktur blev interviewet.

Rapportens hovedformål er at give den nye korpsledelse indblik i den centrale struktur og de bedst mulige forudsætninger for at finde frem til en optimal struktur og arbejdsform.

Hvad vil vi opnå med rapporten?

Rapporten er udført på initiativ af korpsledelsen 2011-2013, der har opstillet forskellige **mål for rapporten**.

Rapporten skal således:

- Beskrive organisering og samarbejde i den centrale struktur.
- Basere sig på nuværende hovedudvalgsformænds forventninger til og oplevelse af samarbejde inden for den centrale struktur.
- Give vejvisere på tiltag, der kan tiltrække flere frivillige til arbejdet i den centrale struktur.

Den **forventede effekt** af rapporten som skitseret af korpsledelsen er bl.a. at:

- Gøre det mere attraktivt at engagere sig i hovedudvalg.
- Forbedre samarbejdet i den centrale struktur.
- Give bedre afklaring af rollefordeling og mandater i den centrale struktur.
- Styrke organisationens handlekraft og engagement.

Det er klart, at disse effekter måske synes som meget at forlange af en enkelt rapport, men det er dog håbet, at rapporten kan være et vigtigt værktøj til at nå disse effekter og i sidste ende understøtte spejderarbejdet i både grupper, divisioner mm.

Metode

Jeg interviewede i løbet af oktober og november 2013 i alt **ni hovedudvalgsformænd** på tværs af alle seks hovedudvalg. En af de interviewede var tidligere formand, men blev medtaget i undersøgelsen, da hun var afgang fra sin formandspost mindre end et år før undersøgelsen. En anden forhenværende formand var ikke interesseret i at deltage i undersøgelsen, og en nuværende formand lykkedes det ikke at aftale en interviewtid med.

Interviewspørgsmålene blev udfærdiget under sparring med en arbejdsgruppe i Korpsledelsen samt generalsekretæren og konsulenter på Korpskontoret. Alle formænd blev stillet de samme spørgsmål, men jeg tillod rum til at stille uddybende spørgsmål, hvis der var aspekter, der syntes særligt interessante at afdække nærmere, eller hvis et svar syntes uklart. Jeg har prioriteret både at inkludere spørgsmål, der kunne hjælpe med at *beskrive* den centrale struktur i sin nuværende form, men også spørgsmål, der kunne pege hen mod handlingsanvisning og at *forbedre* den centrale struktur i en fremtidig form.

Formændene blev bedt om at svare på spørgsmålene ud fra deres *personlige* oplevelser i rollen som udvalgsformænd; de skulle altså ikke forsøge at svare på vegne af hele udvalget. Derudover blev det gjort klart for formændene, at deres svar blev anonymiseret i den endelige rapport, medmindre der var tale om meget udvalgsspecifikke citater.

Alle interviewene blev optaget. Med mere end 14 timers optagelser har jeg ikke transskriberet samtlige interview i deres fulde længde. Min fremgangsmåde har været at foretage flere gennemlysninger af materialet, transskribere nøglecitater og desuden notere, når der syntes at være tale om enten bemærkelsesværdig konsensus eller uenighed mellem hovedudvalgsformændene.

Læsevejledning og indledende bemærkninger

Allerførst i rapporten finder man en kortere **sammenfatning** af rapportens fund og konklusioner. Denne opsummerer de væsentligste problemer og potentialer ved samarbejdet og organiseringen i den centrale struktur.

Herefter følger selve rapporten, som er inddelt i fire overordnede afsnit. I første afsnit behandles **status og samarbejde i hovedudvalgene**, i andet afsnit **Korpsledelsens rolle**, i tredje afsnit **samarbejdet med Korpskontoret** og i fjerde afsnit **frivillighed, motivation og rekruttering**.

Jeg har i rapporten særligt prioriteret at medtage de generelle problemer og temaer, som går på tværs af udvalgene. Hovedudvalgene er meget forskellige, og at forsøge at afdække hvert enkelt udvalgs specifikke behov, oplevelser og udfordringer ville være en stor opgave, som formentlig også ville kunne løses bedre gennem løbende samtaler med formændene end gennem en samlet rapport. Opgaven lød netop også på at afdække samarbejde og organisering i den centrale struktur, og kun ganske få steder har jeg da også følt det nødvendigt at opføre specifikke udvalgsnavne ud for citater el. lign.

Jeg har medtaget en del citater i rapporten. Jeg håber, læseren vil finde, at de ikke blot er unødigt fyld, men bidrager til at give en mere nuanceret forståelse af formændenes oplevelser og forhåbninger. Dertil håber jeg også, at citaterne gør læseoplevelsen mere vedkommende og interessant, end hvis rapporten alene bestod af redegørelser og sammenfatninger.

I udvælgelsen af citater har jeg bestræbt mig på at udvælge nøglecitater, som jeg har fundet repræsentative for større tendenser i analysedataet, eller som kunne afdække særligt interessante aspekter af hovedudvalgsformændenes oplevelser af samarbejdet i den centrale struktur.

Det skal for en god ordens skyld gentages, at denne rapport kun baserer sig på hovedudvalgsformændenes erfaringer og oplevelser. De anbefalinger og tiltag, formændene præsenterer, er derfor nødvendigvis ikke hensigtsmæssige for de andre aktører i den centrale struktur, men bør alene ses som udtryk for, hvordan formændene mener, arbejdet i hovedudvalg og den centrale struktur som helhed kan styrkes.

Det har været et spændende arbejde at tale med de mange hovedudvalgsformænd og at sammenstykke deres mange oplevelser, erfaringer og forventninger til et samlet produkt. Jeg håber, at rapporten kan være et brugbart værktøj og en god vejviser for Korpsledelsen og andre vigtige aktører i den centrale struktur.

God læsning!

/Peter Kondrup Maul

2. SAMMENFATNING:

[BOKS el. lign.]

"Hvordan står det egentlig til?", var mit første spørgsmål til hovedudvalgsformændene. Formålet var at få et indtryk af, hvilke problemstillinger og temaer der var særligt præsente hos formændene. Dette afsnit har ligeledes til formål på kort vis at introducere læseren for nogle af de overordnede problemstillinger i den centrale struktur, som formændene var særligt optaget af, og som vil blive udfoldet gennem de enkelte afsnit i rapporten.

2.1. Manglende fælles retning

"Plads til forbedringer". Sådan lyder konklusionen fra hovedudvalgsformændene, når de skal beskrive samarbejdet og organiseringen i den centrale struktur. Det varierer dog betragteligt mellem de enkelte formænd, hvor store problemer de ser. Mens et par formænd fx beskriver, hvordan den nuværende status er "nogenlunde", og at "mange ting hænger fint sammen", pointerer andre formænd, at den centrale struktur overordnet set "ikke er velfungerende".

Men selvom formændene ser forskelligt på, *hvor store* udfordringerne i den centrale struktur er, er de til gengæld ret enige om, *hvilke* udfordringer der er.

Formændene peger på fire væsentlige udfordringer i den centrale struktur, som jeg kort vil opridse:

- **Fravær af fælles retning**
- **Manglende strategisk ledelse**
- **Minimalt samarbejde**
- **Ufrugtbare møder**

Fravær af fælles retning. Aktørerne i den centrale struktur er if. formændene ikke orienteret omkring en klar, fælles retning. Der mangler en fælles bevidsthed om, hvor korpset skal hen, og det resulterer bl.a. i "silotænkning" og manglende samarbejde på tværs af hovedudvalgene. Flere formænd beskriver tillige, at der mangler tillid mellem de enkelte aktører, og at rollefordelingen er uklar.

Manglende strategisk ledelse. Formændene oplever, at Korpsledelsen ikke prioriterer sin rolle som strategisk ledelse tilstrækkeligt. Ledelsen skal i højere grad definere den fælles retning, orientere sig mod fremtiden og udstikke langsigtede mål. Formændene efterspørger mere retningsgivende ledelse, inspiration og feedback, men ikke, at Korpsledelsen griber ind i udvalgenes konkrete arbejde.

Minimalt samarbejde. Det tværgående samarbejde mellem hovedudvalgene opleves af flere formænd som "ikke-eksisterende", på trods af at samtlige formænd ønsker mere samarbejde.

Det tværgående samarbejde prioriteres ikke, potentielle samarbejder løber ud i sandet, og der mangler opfølgning og koordinering. Årsagerne udpeges bl.a. som manglende tid og ressourcer samt de enkelte udvalgs hensyn til egne mål.

Ufrugtbare møder. Kvaliteten af de fælles møder i den centrale struktur er for lav. Flere formænd mener, de fælles møder potentielt kan udgøre et ideelt forum til at styrke samarbejdet og skabe fælles retning i den centrale struktur. I sin hidtidige form har formændene dog oplevet møderne som tidsspilde med unødigt fokus på statusopdateringer og for lidt mulighed for at nå i dybden. Når aktørerne i den centrale struktur er samlet, bør tiden udnyttes til at udvikle noget i fællesskab samt at identificere fælles samarbejdsområder.

[BOKS med "flyvende" citat]:

Hvis vi skal løfte Det Danske Spejderkorps videre, så er vi nødt til at være flere, der løfter på den samme dagsorden. Vi kan ikke have 20 dagsordener. Vi bliver nødt til at sige: 'Hvad er det, vi vil?' Korpsledelsen skal sætte retning, og hovedudvalgene skal levere fundamentet for, at de sætter den retning, i samarbejde med kontorets ansatte.

Jeg synes ikke, den centrale struktur fungerer særlig godt. Der er manglende rolleafklaring: Hvad skal kontoret? Hvad skal konsulenterne? Hvad er hovedudvalgenes opgave - og hvad er deres fælles opgave, ikke mindst? Hvad er Korpsledelsens opgave? Så der er masser af mudder i kanalerne.

2.2. Bedre samarbejde og koordinering

Skal arbejdet i den centrale struktur løfte sig, skal de enkelte aktører finde fælles retning og i højere grad prioritere at samarbejde og understøtte hinanden. Jeg vil i det følgende opridse, hvordan formændene opfatter de forskellige aktørers roller i den centrale struktur, og hvordan de mener, disse roller kan løses bedre.

Hovedudvalg: Behov for opfølgning på samarbejder

Formændene er tilfredse med deres respektive udvalgs arbejde, om end flere udvalg oplever, at en mangel på frivillige hindrer dem i at løfte deres ambitioner.

Til gengæld opleves fraværet af tværgående samarbejde som et stort problem. Formændene vil gerne samarbejde, men har sjældent tid til at koordinere fælles indsatser og oplever ofte, at potentielle samarbejder ikke realiseres pga. manglende opfølgning og koordinering.

Formændene har tiltro til, at de nyopstartede hovedudvalgsformandsmøder kan sikre bedre koordinering og afklaring af potentielle samarbejder. Flere formænd mener desuden, at der i det forum er behov for en koordinerende instans (fx Korpsledelsen eller generalsekretæren), der kan sikre opfølgning, og at eventuelle samarbejder ikke løber ud i sandet.

Mens den nuværende hovedudvalgsstruktur opleves som ideel til at varetage stabil udvikling og drift på de enkelte udvalgs områder, er den ofte en hindring for samarbejde på tværs. Flere formænd mener, at fælles opgaver derfor i højere grad bør løses ved at nedsætte tværgående projektgrupper, evt. med Korpskontorets konsulenter i rollen som projektkoordinatorer.

["Flyvende" citater:]

Det er et spørgsmål om at få sat rammen og få sat forventningen om, at det her, det er noget, vi skal gøre. Jeg oplever, der er god vilje, men begrænset tid og ikke nogen facilitering af samarbejdet. Det bliver nedprioriteret.

Jeg tror, vi kan komme meget langt med en koordinerende rolle, altså en sekretær for det her forum - enten generalsekretæren eller en anden medarbejder - der sidder og sikrer, at der bliver opsummeret, og vi får lavet planer.

Korpsledelsen: Skal sætte retning og afklare roller

Som nævnt savner formændene strategisk ledelse. De mener på en gang, at ledelsen er *for langt væk* fra de enkelte udvalg i forhold til at udstikke overordnet retning, men også *for tæt på*, idet de oplever, Korpsledelsen griber for meget ind i mindre beslutninger, som kunne tages i hovedudvalgene.

Formændene vil i højere grad inddrages i udviklingen af det strategiske arbejde for at sikre fælles retning i den centrale struktur. Dette bør if. formændene derfor prioriteres højere på de fælles møder; både ved at identificere samarbejdspunkter, men også ved at bruge tid på at definere de ideelle rammer og roller i den centrale struktur.

["Flyvende" citater:]

[De skal] skabe fælles retning. Skabe en fælles vision eller mission, som man arbejder ud fra.

De får os til at spille optimalt ved at tage os med, når vi skal diskutere planer og mål fremadrettet. Hvis vi allerede er med der, så får vi jo en dialog omkring, hvad der skal til for at få hovedudvalgene til at arbejde med de her mål, og hvordan vi kan få hovedudvalgene til at arbejde sammen, så vi når de fælles mål, vi har vedtaget.

Korpskontoret: Behov for bedre afklaring af samarbejde

Formændene er ganske tilfredse med kvaliteten af arbejdet fra Korpskontoret, men flere formænd kunne godt ønske sig mere støtte. Det varierer således også betragteligt, hvor meget kontakt de enkelte udvalg har til Korpskontoret. Særligt i forhold til konsulentstøtte peger flere formænd på, at der er stor skævhed mellem, hvor meget støtte de enkelte udvalg får.

Nogle formænd har derudover kun ringe kendskab til kontorets ressourcer og kompetencer, hvilket muligvis resulterer i, at mulighederne for samarbejde og støtte ikke udnyttes fuldt ud. Et par udvalg oplever ligeledes problemer med at definere de ideelle rammer for samarbejdet med konsulenterne.

Flere formænd har god erfaring med, at konsulenterne tilknyttes udvalgenes større projekter i rollen som projektkoordinator, og peger på, at denne rolle er ideel til at sikre fremdrift i udvalgene og frigøre frivillige ressourcer.

["Flyvende" citater:]

Vi er så glade og lykkelige for al den support, vi får. Men jeg kan også se, at når jeg bevæger mig rundt i de andre hovedudvalg, at de er kraftigt underbemandet, og det slider hårdere på deres folk, fordi de har mindre støtte at læne sig op ad.

Det har faktisk ikke noget at gøre med enkeltpersoner. Jeg tror faktisk bare ikke, vi rigtigt har fundet formen på det endnu, altså hvordan man bedst bruger konsulenter i sådan et hovedudvalg som vores.

2.3. Motivation og rekruttering

Flere udvalg oplever problemer med mangel på frivillige. Det går ud over udvalgets resultater og betyder, at formændene ofte må løse opgaver, der burde ligge i underudvalg.

Formændene oplever, at arbejdet i den centrale struktur ikke er synligt nok. Potentielle frivillige mangler kendskab til opgaverne og er desuden ofte af den opfattelse, at man for at engagere sig i den centrale struktur behøver særligt forhåndskendskab til strukturen og de andre frivillige kræfter.

Differentiering i rekrutteringen

If. formændene bør man i rekrutteringsprocessen differentiere mere mellem, hvilken type poster man vil tiltrække frivillige til.

For at tiltrække *nye* frivillige, bør man i højere grad fokusere på afgrænsede projekter med veldefinerede opgaver. Den konkrete nytte af opgaverne skal italesættes, og posten skal være præget af forudsigelighed.

En sidegevinst ved at tiltrække nye frivillige gennem afgrænsede projekter er if. formændene, at kendskabet til arbejdet i den centrale struktur øges, hvilket på sigt kan medføre en bedre 'fødekæde' af frivillige til andre poster.

For at tiltrække frivillige til mere *centrale poster*, bør opgaven derimod ikke være for velbeskreven. Ligesom formændene selv vil frivillige til tungere poster ofte motiveres af selv at kunne definere og fastsætte rammerne for sit arbejde. Følelsen af at starte noget nyt er således også vigtig for at tiltrække frivillige til disse poster.

["Flyvende" citater:]

Det er rigtig vigtigt at vide, at når man rekrutterer hovedudvalgsformænd, så skal man finde nogle, der gider at påtage sig den proces, det er, hele tiden at sætte mål. Men når man så henter folk ind til udvalget eller underudvalget, så skal man finde nogle, der vil løbe efter konkrete opgaver. De signer op for at løse en bestemt opgave, ikke en eller anden proces. Det vil sige, det er to meget forskellige roller.

Det er nemmere at få folk til at sige: 'Jeg vil gerne engagere mig, og jeg kan se den her opgave, det varer et halvt år. Det har jeg lige ressourcer til.'

[BOKS: Hvad motiverer formændene?]

- Meningsfulde opgaver
- Tilfredsstillelsen ved at skabe noget
- Frie rammer til at definere sit arbejde
- De sociale relationer
- Anerkendelse

- **Personlig udvikling**

3. HOVEDUDVALG: STATUS OG SAMARBEJDE

I denne første del af rapporten vil jeg indledende kort beskrive, hvordan formændene opfatter status i deres respektive hovedudvalg og underudvalg, og dernæst beskrive, hvilke oplevelser formændene har af samarbejdet på tværs af hovedudvalgene.

3.1. STATUS I HOVEDUDVALGENE

Konklusion på kortform

Formændene er tilfredse med deres respektive udvalgs arbejde og forhåbningsfulde omkring fremtidige opgaver og mål. Formændene er opmærksomme på deres kommissorier og de deri beskrevne mål. Ingen formænd oplever store problemer internt i deres udvalg, men en mangel på frivillige hindrer dem i at løfte deres ambitioner med udvalget.

Formændene er generelt tilfredse med deres udvalgs organisering, men et par formænd pointerer dog også, at de enkelte hovedudvalgs meget forskellige måder at organisere sig på undertiden kan medføre misforståelser på tværs.

Status og udfordringer

Formændene er generelt tilfredse med deres respektive hovedudvalgs indsatser og resultater. De er stolte af deres succeser og udtrykker alle klart, at de anser deres opgaver og arbejdsområder som betydningsfulde for korpsets udvikling.

Udviklingsplanen fylder meget i formændenes arbejde, og formændene fremhæver i denne forbindelse betydningen af, at udvalgenes respektive kommissorier er stærkt forankret i Udviklingsplanen. Kommissorierne er formændene meget opmærksomme på, og flere formænd fremhæver således også som deres udvalgs største succeser, at de har formået at indfri de mål, der er defineret deri.

Formændene er forhåbningsfulde og positive omkring deres udvalgs fremtidige udvikling, mål og projekter. I denne forbindelse nævner flere endvidere, hvordan de ser frem til, at arbejdet med den ny udviklingsplan begynder, så de kan gå i gang med at tilpasse deres arbejde korpsets nye mål, og så, som en formand forklarer det, "vi ikke ender med at stå med helt nye færdigudviklede projekter, som ikke støtter op om den ny udviklingsplan."

De primære udfordringer, som formændene oplever i deres udvalg, omhandler mangel på frivillige. Flere formænd nævner, at en mangel på frivillige i fx underudvalg medfører, at de ikke kan løfte alle de opgaver, de gerne vil. Eller, som en formand beskriver det, ikke kan "følge med [deres] egne ønsker og drømme". De formænd, der oplever særlige udfordringer med mangel på frivillige, er dog fortrøstningsfulde i forhold til fremtiden og har igangsat forskellige tiltag for at tiltrække flere frivillige.

Organiseringen i underudvalg

På tværs af hovedudvalgene er formændene også tilfredse med deres underudvalgs organisering, arbejdsformer og resultater. De udfordringer i underudvalgene, formændene fremhæver, angår

igen mangel på frivillige ressourcer. Flere formænd bruger således tid på at løse opgaver, der ellers burde ligge i underudvalgene.

En formand forklarer, hvordan der er "for få folk til for mange opgaver", og at underudvalgsformændene ofte er engageret i så mange andre sammenhænge i korpset, at de ikke altid finder tid til at prioritere møder med hovedudvalgsformændene. Dette går ud over koordineringen og skabelsen af en "fælles retning":

Ofte er du ikke bare underudvalgsformand, så er du også i en eller anden arbejdsgruppe, og så er du også frivillig på PPlan, og så er du også lige juniorleder til daglig. Og så kommer man bare ikke, når vi skal have fællesmøder. Og det kan jeg godt forstå, men det er en kæmpe udfordring.

Formændene er glade for, at de selv varetager organiseringen og arbejdsdelingen mellem hovedudvalg og underudvalg, og at de kan justere denne organisering løbende, hvilket flere udvalg også har gjort. Der er således også stor forskel på, hvordan de enkelte hovedudvalg har organiseret sig, ligesom det varierer meget, hvordan de enkelte formænd kommunikerer og koordinerer med underudvalgene.

En formand bemærker da også, at netop fordi de enkelte hovedudvalg er organiseret på så forskellig vis, tager det som formand lang tid at sætte sig ind i de andre udvalgs struktur. Derudover, bemærker formanden, kan forskellene på de enkelte udvalgs organisering, ledelsesstil og omgangstone også til tider medføre "kommunikationstvister", når fx underudvalg skal arbejde på tværs.

Om end formændene generelt er tilfredse med organiseringen i hoved- og underudvalg, peger en formand på potentielle problemer ved, at små underudvalg med ansvar for få, specifikke opgaver kan få en isoleret rolle, hvilket kan resultere i dårlig koordinering:

"Hvor vigtigt er et underudvalg? Kan opgaven løses bedre af nogle andre? Der findes jo rigtig mange små arbejdsgrupper og underudvalg, og det mudrer måske vandene mere, end det gavner [...] Hvis de ikke laver andet resten af året, hvordan kan vi så sikre os, de altid er med på de ting, der ellers sker i korpset? [...] Det er ikke med til at give klarhed over, hvem der har den enkelte opgave."

En anden formand betoner i denne sammenhæng vigtigheden af, at hvert underudvalg får udarbejdet et klart kommissorium med et veldefineret mandat for at give klarhed over udvalgets arbejdsområde, og som desuden specificerer eventuelle samarbejdspartnere i andre udvalg, så man undgår ukoordinerede indsatser:

"Det er et spørgsmål om, at der bliver sat mandat ind i kommissorierne: 'Hvad er det for et område, du får lov at bestemme over her, hvem er dine samarbejdspartnere' osv. [...] For ellers risikerer man, at tre forskellige aktører begynder at starte det samme op."

3.2. SAMARBEJDE I HOVEDUDVALGENE

Dette afsnit gennemgår først formændenes opfattelse af det nuværende samarbejde, dernæst de udfordringer for tværgående samarbejde, formændene fremhæver, og slutteligt præsenteres de muligheder for at facilitere et stærkere samarbejde, som formændene peger på.

Konklusion på kortform [BOKS]:

Formændene oplever det tværgående samarbejde som "minimalt", hvilket dog ikke skal tilskrives manglende vilje til samarbejde. De primære udfordringer er derimod knaphed på tid og frivillige ressourcer, hensynet til de enkelte udvalgs egne mål, samt manglen på fælles retning for samarbejdet.

I fælles fora bør der være øget fokus på at identificere potentielle fælles opgaver og samarbejdspunkter. Flere formænd nævner også behovet for en koordinerende instans til at sikre fremdrift og opfølgning på tværgående samarbejder (fx Korpsledelsen eller generalsekretæren).

Flere formænd forestiller sig, at fælles opgaver i højere grad kan løses gennem tværgående ad hoc-udvalg eller projektgrupper, hvor Korpskontorets konsulenter tilknyttes som projektkoordinatorer.

3.2.1. Samarbejde opleves som minimalt

If. formændene kan samarbejdet og koordineringen på tværs af hovedudvalgene ligge på et meget lille sted. Enkelte hovedudvalg har på eget initiativ igangsat mindre samarbejder, men dette synes mere som undtagelsen end reglen, og ingen formænd opfatter omfanget af samarbejde og koordinering som tilfredsstillende.

Formændene beskriver bl.a. omfanget af det hidtidige samarbejde som "minimalt", "tangerende til ikke-eksisterende", "begrænset [...] for ikke at sige intet" osv. Spurgt ind til, om de oplever udfordringer med fælles projekter, føler et par formænd ligefrem, at de ikke kan svare tilfredsstillende på spørgsmålet, da de ikke har nogen erfaring med at indgå i et fælles projekt. En formand er således nærmest indigneret over fraværet af tværgående samarbejde:

Jeg synes, det er fuldstændig grotesk, at der ikke er noget samarbejde, og vi ikke har nogen fælles projekter. Der er jo ikke nogen projekter, som vi har fælles, og som går på tværs. Det er jo fuldstændig horribelt.

En anden formand forklarer, hvordan der ikke er kultur for selv at opsøge samarbejder. Fælles projekter opstår derfor sjældent på baggrund af hovedudvalgenes initiativer, men fordrer, at en tredje aktør er igangsat, fx Korpsledelsen:

Samarbejdet er ikke særligt godt. [Det opstår], hvis vi får en meget konkret opgave af Korpsledelsen, men vi opfinder det jo ikke selv.

Nogle udvalg har som sagt været involveret i mindre samarbejder på tværs af hovedudvalgene. Et par formænd beskriver dog, hvordan de i denne forbindelse har oplevet samarbejdsbesvær og uenigheder omkring, hvor meget hvert udvalg skulle bidrage med frivillige ressourcer m.v.

Potentielle samarbejder strander ofte

Flere formænd beskriver, at de har været i kontakt med andre hovedudvalg omkring mulige samarbejder, som dog aldrig blev realiseret. De enkelte formænd begrundes ofte dette med manglende opfølgning fra det andet udvalgs side. Det virker således til, at de potentielle samarbejder ofte ender med at "falde mellem to stole", hvorefter begge udvalg synes at have følelsen af, at det var modparten, der i sidste ende ikke meldte sig aktivt på banen; enten fordi modparten aldrig vendte tilbage omkring samarbejdet, eller fordi modparten ikke involverede den potentielle samarbejdspartner tidligt nok i udviklingsarbejdet:

Nogle gange har de [et andet udvalg] bedt os om at vi skulle hjælpe med noget, men de har bare ikke fulgt op på det. Så vi har faktisk ikke været i stand til at kunne hjælpe dem, fordi der er ikke sket noget fra deres side af. Det er ikke fordi, vi ikke er villige.

Ja, vi har budt ind til dans [...] Så samarbejde vil vi gerne, vi vil bare ikke lave deres arbejde. Vi oplever tit, at vi har budt ind til at hjælpe, og så har man [et andet udvalg] lavet et færdigt produkt [...] Hvis vi skal samarbejde, så skal vi være med i hele processen.

Konsekvenser og potentialer

Det varierer meget mellem de enkelte formænd, hvor store konsekvenser de mener, det manglende samarbejde har - det er altså ikke alle, der kalder det manglende samarbejde for "fuldstændig horribelt". Men der er dog bred enighed om, at det minimale samarbejde kan give grund til problemer i den centrale struktur såsom overlappende arbejdsområder:

Jeg tror, der er nogle fælles områder, vi ikke rigtig har fået udnyttet [...] Nogle af hovedudvalgene har jo noget overlap. Der er nogle emner, som ligger på tværs. Det var noget, man kunne styrke noget mere.

Jeg tror, vi alle sammen kunne drage nytte af, at der ikke er to, der opfinder dybe tallerkener. Der er højst sandsynligt nogle ting, der lapper over hinanden.

Som også fremgår af formuleringerne, er dette oprids af potentielle negative konsekvenser alene formodninger. Flere formænd giver udtryk for, at de kun har ringe viden om, hvilket arbejde der konkret rører sig i de andre udvalg, og de ved derfor ikke med sikkerhed, om der finder dobbeltarbejde m.v. sted.

Viljen til samarbejde er der

Om end der ikke foregår meget samarbejde mellem hovedudvalgene, er det ikke ensbetydende med, at formændene ikke nærer et ønske om at samarbejde mere på tværs af udvalgene. Formændene giver alle udtryk for, at de gerne vil styrke samarbejdet med de andre udvalg. Ligeledes har de fleste formænd også en fornemmelse af, at dette ønske ikke er begrænset til deres eget udvalg, men at der er en stærk vilje til samarbejde, som går på tværs af de enkelte udvalg.

Flere formænd ser store potentialer i øget samarbejde, særligt omkring udviklingsarbejde, hvor de enkelte udvalgs specifikke viden og "fagområder" kan komme i spil og afføde bedre, mere afrundede produkter. Et par formænd beskriver ligefrem, hvordan bedre samarbejde mellem hovedudvalgene er en klar forudsætning for, at arbejdet i hele den centrale struktur kan "løfte sig":

Samarbejdet skal for alt i verden blive bedre. Det er den eneste måde, vi kan få tingene til at løfte sig højere, end der vi er nu.

Der er altså et bredt ønske om mere samarbejde. Men de fleste formænd har til gengæld svært ved at levere et bud på, hvordan et øget samarbejde konkret kan faciliteres:

Ønsket er der. Men derfra og så til at få det gjort, er der et stykke [...] Hvordan man lige får skabt rammerne, så det bliver nemmere og mere tilgængeligt at samarbejde, det ved jeg ikke. [...] For jeg tror ikke, der er nogen modvilje mod det. Men det er mere det med at gøre en aktiv indsats for det.

3.2.2. Udfordringer og barrierer for samarbejde

De tre primære udfordringer og barrierer, formændene peger på som hindrende for det tværgående samarbejde, er:

- Manglende tid og frivillige ressourcer
- Hensyn til udvalgets egne ansvarsområder
- Manglende fælles retning

Manglende tid og frivillige ressourcer

Koordinering og samarbejde tager tid, og flere formænd mener ikke, det er realistisk, at de selv investerer mange timer i at sætte sig ind i, hvad de andre udvalg foretager sig, eller i at udforske mulighederne for fælles samarbejde. En formand beskriver, hvordan mængden af dennes arbejdsopgaver har været en hindring for at igangsætte tværgående samarbejder:

Jeg har i hvert fald ikke taget initiativ til [samarbejde], fordi det andet har været tilstrækkeligt i forhold til den tid, jeg kan levere [...] Jeg har ikke haft den nødvendige tid til at fortælle [andre udvalg], at det her er en indsats, I skal gøre.

Et andet tidsaspekt angår frygten for, at de enkelte arbejdsopgaver tager længere tid at løse, hvis de skal forbi andre udvalg. Selvom formændene er af den opfattelse, at en opgave formentlig vil blive løst bedre, hvis det foregår i samråd med andre udvalg, vil hensynet til tiden og anstrengelserne således ofte trumfe dette hensyn:

Nogle gange har man en opgave, som det måske kunne være smartere at samarbejde med et andet udvalg om. Men nogle gange er det jo bare nemmere at gøre det selv hurtigt i stedet for at involvere 27 andre.

Ud over at formændene har begrænset tid, har de også begrænsede frivillige ressourcer. Dette forhold kan også udgøre en hindring for at igangsætte samarbejder på tværs af udvalgene, da man helst ikke vil tage kræfter fra indsatserne i de enkelte hovedudvalg:

Problemet [med mere samarbejde] er bare, at så tænker alle, det kræver ekstra ressourcer. Det gør det sikkert også, og det skal man tænke med ind i det, for der er ikke uanede frivillige ressourcer, det er der bestemt ikke. Det er Tordenskjolds soldater, man arbejder med.

Hensyn til udvalgets egne ansvarsområder

Netop udvalgenes hensyn til deres respektive ansvarsområder er en samarbejdsbarriere, som flere formænd fremhæver. Et par formænd nævner ligefrem, at der ofte "opstår konflikt", når man bevæger sig ind på andre udvalgs domæne. Formændene har hver især klare ansvarsområder og kommissorier, som kommer i første række, og dette kan have konsekvenser for potentielle samarbejder:

Så er der hele det her med, at man godt vil passe lidt på sin egen gård og sørge for, at de ting, man i hvert fald *selv* har skrevet under på, man står for, at de også bliver, som de nu engang skal blive.

Hensynet til egne ansvarsområdet kan som sagt komme til udtryk i en modvilje mod at 'udlåne' sine begrænsede frivillige ressourcer i samarbejdet med andre hovedudvalg. Men også hensynet til *økonomiske* ressourcer kan gå ud over potentielle samarbejder:

Vores organisering befordre ikke, at der bliver skabt særlig meget på tværs. Og det kan dels skyldes den økonomiske måde at tænke på, altså: 'Vi har vores pengekasse, som vi optimerer på'. Og hvordan er det lige, vi deler regningen, hvis vi skal lave noget på tværs?

En formand peger i samme forbindelse på, at der grundlæggende er brug for mere tillid mellem udvalgene, hvis samarbejdet skal styrkes:

Jeg tror ikke kun, det handler om at skabe bedre koordinering. Der skal noget andet til, inden vi kan nå dertil. Hvis nogle skal koordinere noget, så handler det om gensidig tillid. Det mangler nogle gange lidt. Fx det her med økonomien: På den ene side bliver vi bedt om at samarbejde, på den anden side er vi konkurrenter om de samme midler.

Manglende fælles retning

Den tredje faktor, som formændene nævner, er fraværet af en fælles retning. Dette kommer til udtryk på forskellige måder. For det første handler det if. formændene om, at der blandt hovedudvalgene mangler en fornemmelse af et fælles ansvar og en større, fælles opgave:

Vi skal have noget at være fælles om. Vi skal have den samme ide om, hvor vi skal hen. Så tror jeg, vi har noget at mødes om, og så tror jeg, der opstår noget koordinering.

For det andet beskriver formændene, at der mangler rammer, som kan være befordrende for at skabe samarbejder på tværs. Det gælder fx de møder og fora, hvor hovedudvalgsformændene er samlet, hvor det at facilitere samarbejde sjældent prioriteres:

Det er et spørgsmål om at få sat rammen og få sat forventningen om, at det her, det er noget, vi skal gøre. Jeg oplever, der er god vilje, men begrænset tid og ikke nogen facilitering af samarbejdet. Det bliver nedprioriteret.

For det tredje nævner flere formænd, at der mangler en instans med ansvar for at følge op på eventuelle samarbejder og sørge for, at de ikke blot stranded mellem de enkelte udvalg:

Hvem følger op på tingene? Lige nu er det ingen. Andet end vi hovedudvalgsformænd selv, der prøver at sige: 'Øh, hvad sker der?'. Så der er ikke nogen, der har ansvar for at sikre en fremdrift.

3.2.3. Hvordan kan det tværgående samarbejde styrkes?

Som tidligere nævnt har flere formænd svært ved at komme på en konkret model for, hvordan man kan styrke samarbejdet. Nogle formænd præsenterer dog forskellige bud på, hvordan samarbejdet mellem udvalgene kan styrkes.

Bedre formandsmøder

Der er en generel forventning om, at hovedudvalgsformandsmøderne på sigt kan blive et vigtigt initiativ til at skabe mere samarbejde. De fleste formænd nævner, at møderne hidtil har været lidt diffuse og stadig skal 'finde sin form'. Ligesom møderne med Korpsledelsen, som vi senere vil se på, mener en del af formændene, at formandsmøderne har haft for meget karakter af 'status-møder'.

For at møderne kan medføre mere og bedre samarbejde, kræver det nogle dagsordner og rammer, der lægger op til samarbejde. Udvalgene skal på møderne beskæftige sig med emner, hvor der er mulighed for at identificere fælles arbejdsområder.

Hvis man i stedet tog et specifikt emne eller fokusområde op og så på, hvordan vi fik det ind i de næste arrangementer, vi arbejder med. Eller hvis nogle udvalg sagde: 'Vi arbejder med det her lige nu. Hvad er jeres input til det?'

Derudover er der brug for opfølgning og bedre overordnet koordinering. En formand forestiller sig, at en tovholder på møderne i form af generalsekretæren, en konsulent el. lign. kan sikre mere fremdrift og sørge for, der bliver fulgt op på eventuelle samarbejder:

Jeg tror, vi kan komme meget langt med en koordinerende rolle, altså en sekretær for det her forum - enten generalsekretæren eller en anden medarbejder - der sidder og sikrer, at der bliver opsummeret, og vi får lavet planer.

Tværgående projektgrupper

Flere formænd tror, at et øget fokus på tværgående projektgrupper og ad hoc-udvalg kan fremme samarbejdet på tværs af udvalgene. En formand pointerer i denne forbindelse, hvordan hovedudvalgene hver for sig er ideelle til at varetage deres kerneopgaver, men at den klare hovedudvalgsopdeling samtidig er en hindring for at skabe tværgående samarbejde:

Der er hele tiden udviklingsting, som desværre bliver forhindret, fordi vi er de udvalg, vi er. Og udvalgene giver rigtig meget mening i forhold til drift af en hel masse ting. Men at udvikle noget sammen, der er det virkelig en forhindring, den måde vi er organiseret på.

Flere formænd nævner, at man derfor i fællesskab skal forsøge at nedsætte projektgrupper, som mere koncentreret kan arbejde med de specifikke overlappende arbejdsområder. En formand mener, man på formandsmøderne med Korpsledelsen skal prioritere at identificere specifikke projekter og opgaver, og så nedsætte tværgående projektgrupper med klart definerede rollefordelinger:

Hvis man på et møde så finder ud af, at her er et projekt, der giver mening at køre på tværs, så må man lave en organisering ud fra det og finde ud af, hvem der er projektejer - hvad end det så skal være forankret i Korpsledelsen, eller om det er generalsekretæren, der skal have den rolle. [...] Det er noget med at følge tingene til dørs. At når man sætter et projekt i gang, så skal man også lave en projektbeskrivelse. Finde ud af, hvad er projektplanen, og hvem skal involveres, og så sikre, at det sker.

Samme formand mener, at Korpskontorets konsulenter vil kunne spille en rolle som projektkoordinatorer. Konsulenterne skal sørge for, at der følges op på samarbejdet, men ikke være ledere af projekterne:

De skal have en koordinerende rolle, men det er ikke dem, der skal lede tingene. De skal være med til at sørge for, at folk leverer, og at projektet er på skinnerne. Og så med en forståelse for, at folk er forskellige, og det er en frivillig verden. [...] Vi har ikke særlig mange frivillige lige nu i den centrale struktur, og hvis der er nogle steder, man kan aflaste og gøre det mere attraktivt, ville det jo være fantastisk.

Ideen med at tilknytte konsulenter som projektkoordinatorer nævner flere formænd også i forbindelse med at sikre fremdrift i arbejdet i de enkelte udvalg, hvilket vi vender tilbage til i afsnittet om Korpskontorets rolle.

4. KORPSLEDELSENS ROLLE

Korpsledelsens rolle var et emne, der optog hovedudvalgsformændene i høj grad, og hvor jeg kunne spore stor enighed på tværs af formændenes svar. Mine spørgsmål var hovedsageligt rettet mod formændenes forhåbninger til den ny korpsledelse og deres opfattelse af det ideelle samarbejde mellem korpsledelse og hovedudvalg.

Formændene tog imidlertid ofte udgangspunkt i deres oplevelser af det hidtidige samarbejde for at beskrive deres forhåbninger om fremtiden. Disse beskrivelser rummer da også nogle vejvisere på et godt, fremtidigt samarbejde, og jeg vil derfor i det følgende afsnit først beskrive nogle af formændenes oplevelser af det hidtidige samarbejde og dernæst beskrive de forhåbninger, formændene har til det fremtidige.

BOKS: Konklusion på kortform

*Korpsledelsen skal if. formændene i høj grad prioritere rollen som **strategisk ledelse**. Den skal sætte fælles retning og udstikke langsigtede mål for hovedudvalgene, men ikke gribe direkte ind i udvalgenes konkrete arbejde og ansvarsområder.*

Korpsledelsen skal stå i spidsen for at facilitere mere samarbejde på tværs af den centrale struktur ved bl.a. at prioritere et øget fokus på samarbejde og fælles udvikling under de korpsledelsesmøder, hvor hovedudvalgsformændene deltager.

Derudover håber formændene, at en ny korpsledelse kan skabe mere gejst og holdånd i den centrale struktur.

4.1. Kontakt og kommunikation

På tværs af udvalgene synes der at være relativt stor forskel på, hvor meget "opmærksomhed" de enkelte udvalg har modtaget fra Korpsledelsen. Et par formænd beskriver således, hvordan de i deres formandsperiode har fået lov at "passe sig selv", og, foruden kommunikationen med deres kontaktperson, nærmest ikke har haft nogen kontakt til Korpsledelsen, mens andre formænd har haft noget mere kontakt. Flere formænd mener, at arbejdet i hovedudvalgene kan styrkes, hvis kontakten til de enkelte udvalg prioriteres mere:

Korpsledelsen bør sikre sig en god kommunikation til hvert enkelt hovedudvalg. Det har givet os meget de gange, vi har haft møde sammen med Korpsledelsen.

I forhold til det mere generelle kommunikations- og informationsniveau pointerer flere formænd, at der er behov for mere kommunikation om, hvad Korpsledelsen foretager sig, bl.a. for at skabe en god forståelse for Korpsledelsens beslutninger og arbejde. Et par formænd beskriver, hvordan mangelfuld kommunikation ofte har ført til misforståelser mellem dem og Korpsledelsen. Disse misforståelser kan if. formændene undgås ved i højere grad at informere om, hvad der foregår "bag kulisserne".

Problemet er, at man [Korpsledelsen] kun kommunikerer om det, man selv synes er vigtigt. Og når man kun gør det, så er der noget, der smutter engang imellem.

Flere formænd efterspørger således også mere "uformel kommunikation", hvor formændene kan blive opdateret på specifikke sager:

Hvis vi har haft nogle ting, der har været forbi deres dagsorden på den ene eller anden måde, så havner der efter nogle måneder et referat i Dropboxen. Men nogle gange kunne det være rart lige at få at vide, at det-og-det er vedtaget, og så kan man vente på detaljerne, til referatet kommer. Altså bare lige få at vide, om det er gået den ene eller den anden vej.

Kontaktperson-systemet

Formændene er overordnet set tilfredse med kontaktperson-systemet. De beskriver bl.a., hvordan det er rart at have en person, som er "deres", og at kontaktpersonerne gør det nemmere for formændene at navigere rundt i, hvad der foregår i Korpsledelsen. Flere formænd fremhæver desuden muligheden for at få sparring og feedback på deres udvalgsarbejde som en af de klare styrker ved kontaktperson-systemet.

For at rollen som kontaktperson er vellykket, fordrer det dog, at kontaktpersonen har den fornødne tid, viden og engagement. Flere formænd har således oplevet, at omfanget af sparring og samarbejde med deres kontaktperson har svinget meget i løbet af deres formandsperiode. Et par formænd nævner i denne sammenhæng, hvordan rollen som kontaktperson bør være bedre beskrevet, da det er deres indtryk, at rollen forvaltes meget forskelligt.

Nogle formænd betoner desuden, hvordan kontaktpersonerne ikke kun bør tilknyttes et udvalg ud fra deres interessefelt, men også ud fra, hvor meget tid kontaktpersonen har til rådighed, og hvor meget erfaring denne har i den centrale struktur - specielt hvis hovedudvalgsformændene kun har lidt erfaring.

4.2. For meget detailstyring

En bekymring, som næsten alle formænd deler, er den, at Korpsledelsen i for høj grad er inde over beslutninger, der har at gøre med hovedudvalgenes konkrete udvalgsarbejde og opgaver. Flere formænd beskriver, at Korpsledelsen ikke giver tilstrækkelig plads til, at hovedudvalgene løser sine opgaver på deres egen måde. Korpsledelsen griber for meget ind i de enkelte udvalgs ressortområder og bedriver detailstyring. Formændene beskriver bl.a. dette forhold således:

Korpsledelsen ser sig selv som en daglig ledelse og griber meget langt ned i de enkelte udvalgs arbejde uden om hovedudvalgsformand, uden om underudvalgsformand, altså ned i projekter.

De laver for meget sagsbehandling. De er for meget nede i sagerne.

De er jo den myndighed, der har det sidste ord i en masse beslutninger, og lige nu opfatter jeg dem som dem, der blander sig i lidt flere beslutninger, end de burde.

Formændene efterspørger generelt, at Korpsledelsen udviser mere tillid til de enkelte udvalgs evner til at løse de mål og arbejdsopgaver, som ligger beskrevet i deres kommissorier. Når kommissorierne er vedtaget, ser formændene det som Korpsledelsens opgave at holde udvalgene ansvarlige for at udføre de opgaver, der er nedlagt i kommissorierne, samt at være opmærksomme

på, om hovedudvalgenes arbejde støtter op om udviklingsplanen. Men beslutninger omkring, *hvordan* opgaverne konkret skal løses, bør alene ligge hos hovedudvalgene:

Lad tilliden ligge i udvalgene, og lad dem rykke på de kommissorier, som jo faktisk er blevet godkendt.

Hvis kommissorierne er velbeskrevne, så ligger der også en række beslutninger, som umiddelbart kan tages i hovedudvalget.

Jeg synes, de skal holde fingrene ude af de helt konkrete tiltag og ikke kommentere på de helt specifikke ting. Det har vi styr på.

En formand deler bekymringen om, at Korpsledelsen er for meget nede i de enkelte sager, men mener dog ikke, løsningen er, at Korpsledelsen skal give mere plads til udvalgene. Derimod mener formanden, at de enkelte korpsledelsesmedlemmer i stedet bør være ansvarlige for et hovedudvalg. Det er dog kun denne ene formand, der nævner dette perspektiv:

Hvis man alligevel skal forbi Korpsledelsen, hver gang der er noget spændende, kan de jo lige så godt være... Mange af tingene kan de jo lige så godt være en del af. [...] Jeg synes, det var en styrke, da man som korpsledelsesmedlem var formand for et område og var forpligtet til at svare for det. Så kunne man det også bedre, og man var mere ansvarlig.

Hovedudvalgsformændenes modvilje mod, hvad de oplever som detailstyring, synes at have grund i flere årsager. For det første føler formændene, at korpsledelsen med denne detailstyring sætter spørgsmålstegn ved udvalgenes kompetencer og evne til at løse egne opgaver. For det andet beskriver formændene, hvordan denne 'management' går ud over deres motivation og lyst til at komme på selvstændige løsninger.

Flere formænds bekymring omhandler ikke kun deres egen situation, men også at Korpsledelsen spilder sin tid ved at være med inde over de beslutninger, som ellers kunne tages i hovedudvalgene. Bekymringen er, at ledelsen bruger tid og ressourcer på forholdsvis uvæsentlige problemstillinger, i stedet for at beskæftige sig med større og mere betydningsfulde perspektiver:

Fordi de får ikke selv tid til visionsarbejdet, og nogle gange kan det godt virke til, at de blander sig lidt mere, end de burde [...] Der har været flest af de korte her-og-nu-beslutninger og ikke så meget tid til de langsigtede beslutninger og visionsarbejdet.

[De bør] i stedet bruge energien på at udvikle korpset, finde ud af, hvor søren det er, vi skal hen, og hvordan vi kan komme det.

[Hvis flere beslutninger overlades til hovedudvalgene], så vil Korpsledelsen også få mere tid til at være ledelse i stedet for bare et godkendelsesorgan.

Vi vender tilbage til denne bekymring, når vi kommer ind på hovedudvalgsformændenes ønsker om mere strategisk ledelse. Nu vil vi dog vende os mod formændenes oplevelser af og forhåbninger til møderne mellem Korpsledelsen og hovedudvalgsformændene.

4.3. Ufrugtbare møder

Et andet emne, hvor der er stor enighed på tværs af de enkelte formænd, angår oplevelsen af møderne mellem hovedudvalg og Korpsledelsen. Der er bred enighed om, at de overordnede rammer er gode; altså at det giver mening, at hovedudvalg og korpsledelse mødes, og at mødefrekvensen er fornuftig. Dog har kvaliteten af møderne if. formændene svinget en del. Kritikken går hovedsageligt på, at de hidtidige møder ofte har haft for meget karakter af statusmøder, og at man, når de centrale kræfter i Det Danske Spejderkorps er samlet, i stedet bør udnytte denne tid på at udvikle og skabe noget i fællesskab frem for at referere, hvad der allerede er i gang:

Så er det, vi kommer over i, at så bliver møderne til sådan nogle statusmøder: 'Hvor er det egentlig, vi er henne? Når vi frem med de udviklingsplaner, vi har sat gang i?' I stedet for at vi kunne bruge tiden på at udvikle nogle ting sammen.

[Der har] bare været for mange dagsordener inde over de møder. Det har været mere et spørgsmål om, at Korpsledelsen vil informere om "x" og ikke så meget dialogen på tværs, og hvordan vi kan skabe noget mere udvikling sammen.

Formændene anerkender, at *korte* statusopdateringer kan bibringe en bedre forståelse af, hvad der rører sig i hovedudvalg og korpsledelse. Men flere anfører, at man ved primært at koncentrere sig om det, der foregår lige nu eller inden for den nære fremtid, forpasser muligheden for at ændre på tingenes tilstand; idet man diskuterer ting, der allerede er sat i gang, er handlekraften begrænset:

Det omkring, hvor vi står her og nu, kan vi næsten ikke gøre noget ved, for vi arbejder alle med planer, der gør, at set et par måneder frem, har vi ikke tid til at gøre noget ved det, vi hører om nu [...] Det er i det store billede uinteressant, hvad der sker de næste par måneder, det er der alligevel ikke nogen af os, der kan få tid til at følge op på. Men hvad der burde ske om fire år, det burde være meget, meget relevant for os alle sammen.

Møder skal handle om udvikling og samarbejde

Men hvad er det så for en type møder, formændene konkret efterspørger? Helt overordnet vil formændene gerne være med til at *skabe* og *udvikle* noget i fællesskab. De vil gerne bringe mødedeltagernes fælles kompetencer i spil i forhold til konkrete problemstillinger og større temaer, som man tør investere fælles tid i – også selvom det betyder, at man må skære ned på antallet af punkter på mødernes dagsordener.

Formændene ønsker møder med færre fokusområder, hvor man satser mere tid på de enkelte punkter. En formand beskriver det paradoksale i, at man ikke ved at afsætte nok tid til hvert punkt, ender med at spilde tiden: "Der bliver ikke givet tid til [at udvikle noget sammen], og det synes jeg, ja, hvis ikke det demotiverer mig, så irriterer det mig, at vi bruger tiden på noget, som i mine øjne er fuldstændig nyttesløst."

Flere formænd nævner konkrete ideer til, hvordan man bedre kunne gribe disse møder an:

Jeg ville gerne have en slags temamøder. Lad os tage 1-2 emner og bruge kræfter på det. Frem for en palet på 5-10 emner. Så bliver vi meget mere konkrete og kan sige, hvad er det, vi hver især kan bidrage med, hvis vi fx skal tale om frivillighed, eller om, 'hvem kan skabe noget mere arbejdsstof omkring demokratiforståelse'. Altså, at man prøver at få et resultat ud af, at vi mødes.

En måde kunne være at bede hovedudvalgene om at byde ind med noget, som de sidder og slås med, og som de synes er vigtigt, bliver vendt. Det kunne fx være den udmærkede arbejdsproces, der ligger i at lave en frivillighedspolitik. [...] Fordi vi idegenererer altså bare bedre, når vi er flere forskelligt-tænkende end ens-tænkende.

En formand pointerer desuden, hvordan man på møderne også bør afsætte tid til at udvikle og definere de overordnede rammer for den centrale struktur. Formanden mener, man på møderne i højere grad skal turde adressere de organisatoriske udfordringer, der er i den centrale struktur:

Det har ikke været et forum, hvor man har snakket om, *hvordan* vi arbejder sammen. [...] Det er, som om man ikke vil gå ind i den der kompleksitet, der ligger i: 'Hvordan er det, vi kommer til at samarbejde bedre?', 'Hvad er rollefordelingen?' osv.

[Men hvad er det så for nogen emner, du gerne vil have på dagsordenen?]

Det kunne være sådan noget, som vi også snakker om nu: 'Hvad er rollefordelingen mellem de forskellige aktører?' - at opstille nogle klare mål for, hvor vi skal hen, og hvordan vi arbejder sammen om det.

4.4. Strategisk ledelse

Formændene håber, at Korpsledelsen i højere grad vil prioritere at være en *strategisk* ledelse, der sætter retning for korpset, fastsætter de store mål og visioner samt spotter de tendenser i samfundet, der kan have betydning for korpset fremover.

Nogle formænd trækker paralleller til bestyrelser i fonde eller virksomheder og deres opgaver, når de skal beskrive den ideelle ledelsesform i Korpsledelsen. Hovedudvalgene vil gerne ledes på et strategisk plan, hvor Korpsledelsen udstikker langsigtede mål og opgaver for udvalgene, mens hovedudvalgene selvstændigt udarbejder de konkrete løsningsforslag. Formændene betoner, hvordan Korpsledelsen skal være retnings- eller kurssætter:

Den skal sætte den strategiske retning og målet for vores korps.

[De skal] skabe fælles retning. Skabe en fælles vision eller mission, som man arbejder ud fra.

Det er dem, der sætter kursen. Og så er det deres opgave at sørge for, at vi andre holder os inden for den kurs.

Fremtidsperspektivet betones af flere formænd; Korpsledelsen skal skue ud i fremtiden og være på forkant med udviklingen og fastsætte de strategiske mål derudfra.

Den skal beskæftige sig med ting og svare på spørgsmål som: 'Hvor er vi om fem år? Hvad for nogle udfordringer har vi på fem-års-plan? Hvordan overkommer vi dem?' [...] Så skal den forholde sig til

nogle store trends i samfundet: Hvordan kan vi følge med dem? Og så skal den sætte nogle mål for hvert enkelt hovedudvalg og lade det være op til hovedudvalgene, hvordan de så realiserer målene.

Inddragelse i det strategiske arbejde

Flere formænd nævner, at de gerne fortsat vil inddrages i dele af det strategiske arbejde, og at det har styrket deres udvalgsarbejde betragteligt, når de er blevet taget med på råd omkring strategiske beslutninger. Inddragelsen har øget deres forståelse og ejerskab for beslutningerne og gjort det lettere for udvalgene at omsætte korpsets strategiske visioner til virkelighed:

De får os til at spille optimalt ved at tage os med, når vi skal diskutere planer og mål fremadrettet. Hvis vi allerede er med der, så får vi jo en dialog omkring, hvad der skal til for at få hovedudvalgene til at arbejde med de her mål, og hvordan vi kan få hovedudvalgene til at arbejde sammen, så vi når de fælles mål, vi har vedtaget [...] Vi vil gerne [fortsat] være med til at udvikle de mål, som vi selv skal være med til at føre ud i livet. Det er en styrke, og det skal vi blive ved med.

Vi vil gerne være med ind over det lidt strategiske og komme med input. Hvis vi er med inde over, har vi en bedre forståelse af det fra start af, så vi kan arbejde mere i retning af det..

Gejst, holdånd og inspiration

I forlængelse af dette ønske om endnu mere inddragelse i det strategiske arbejde, håber formændene også, at den ny Korpsledelse i højere grad kan samle den centrale struktur og være med til at skabe endnu mere holdånd og gejst i den centrale struktur:

Det vigtigste, de kan gøre, det er at skabe noget gejst og energi. Det er jo simpelthen benzin på motoren.

Jeg håber, vi får en Korpsledelse, der får en god start og en god holdånd, og som også er i stand til at skabe [en god holdånd] hos alle os andre i den centrale struktur.

Flere formænd nævner i denne forbindelse også, hvordan de håber, den ny Korpsledelse kan tilføre dem inspiration og ny input, der kan bidrage til at se ud over de "fagmæssige" perspektiver, som dominerer i de enkelte udvalg. En formand beskriver det således:

Jeg håber, at en ny korpsledelse kan bidrage til, at vi ikke bare bruger de evner og erfaringer, vi har fra vores hverdagsliv, men også kan tilføre os nogle nye [...] Der skal noget udvikling ind i hovedudvalgene og de lederposter, der sidder. Så vi kan trække det ud over, hvordan vi lige plejer at køre tingene på vores 'arbejdsplads' til daglig.

5. SAMARBEJDET MED KORPSKONTORET

I dette afsnit af rapporten vil jeg beskrive formændenes opfattelse af relationen mellem dem og Korpskontoret samt deres tilfredshed med mængden og kvaliteten af Korpskontorets ydelser.

Jeg vil i det følgende først kort beskrive formændenes overordnede oplevelser af samarbejdet med Korpskontoret og dernæst koncentrere mig om deres samarbejde med hhv. administrationen og konsulenter/generalsekretær.

Korpskontorets rolle har vist sig svær at beskrive ud fra et generelt perspektiv. Det skyldes hovedsageligt, at der mellem de enkelte udvalg er stor forskel på, hvor meget kontakt de har med Korpskontoret, og med hvilke dele af kontoret, de har kontakt. Jeg har i dette afsnit derfor valgt at skrive udvalgsnavne ud for flere citater, da de omhandler meget specifikke oplevelser, ønsker osv., som ikke nødvendigvis gør sig gældende for andre udvalg.

BOKS: Konklusion på kortform

Korpskontorets rolle viste sig svær at afdække, da de enkelte formænds kontaktflade til kontoret varierede betragteligt.

Overordnet set er formændene tilfredse med Korpskontorets indsats og hjælp, som de oplever som professionel og fleksibel. Flere formænd oplever dog, at de ikke har fundet en ordentlig form for, hvordan konsulenterne kan bistå dem, og nogle udvalg oplever behov for mere konsulentbistand.

Det er ofte meget specifikke og forskelligartede opgaver, formændene ønsker konsulenthjælp til, men flere nævner, at konsulenterne kan spille en god rolle som projektkoordinatorer.

5.1. Det overordnede samarbejde med Korpskontoret

Som nævnt er der stor forskel på, hvor meget kontakt der er mellem de enkelte hovedudvalg og de ansatte på Korpskontoret. Mens nogle udvalg har en fast, naturlig tilknytning til konsulenterne – fx DDS Kommunikation, der arbejder tæt sammen med web- og kommunikationskonsulenten – har andre udvalg meget lidt konsulentkontakt. Til gengæld har mange af udvalgene uden meget konsulentkontakt ofte tætte samarbejder med de ansatte i administrationen.

De fleste formænd er ganske tilfredse med samarbejdet med Korpskontoret. De oplever bl.a. kontoret som fleksibelt, ressourcestærkt og serviceminded med kompetente, professionelle ansatte, og flere formænd beskriver de ansatte ressourcer på kontoret som en forudsætning for, at de som frivillige kan lave udviklingsarbejde og ikke skal bruge store dele af deres frivillige tid på drift:

Jeg er brandglad for Korpskontoret, og det er jeg på alle poster, jeg overhovedet sidder i. Både med det ene og det andet udvalgsben på. Jeg får den støtte, jeg har brug for, og jeg føler, jeg bliver taget seriøst, når jeg henvender mig, ligegyldig, hvor små ting det handler om.

Helt overordnet oplever jeg det som godt. Nogle ting, der er rigtig, rigtig godt, og så er der enkelte ting, der ikke er helt så godt.

Overordnet, så er det jo rigtig godt [...] Der bliver virkelig trukket et kæmpe læs.

Mens de fleste formænd er ganske tilfredse med Korpskontoret, udtrykker en enkelt formand sig mere kritisk. Denne kritik er ikke generel, men er med her for at give et så nuanceret billede som muligt af formændenes oplevelser af Korpskontoret. Formanden mener, at flere af de ansatte på kontoret ikke kerer sig nok om at understøtte de frivillige:

Jeg synes, der er kommet en holdningsændring fra: 'Hvordan understøtter vi de frivillige til at levere gode resultater', til: 'Hvordan får jeg mest muligt ud af det selv ved at lave mindst muligt'. Og det synes jeg, er brandærgerligt.

Disse problemer er if. formanden både til stede hos SAF og blandt konsulenterne. Hos SAF er problemet if. formanden, at de ansatte er "mindre serviceorienterede", hvilket skræmmer frivillige væk. Blandt konsulenterne er problemet if. formanden, at deres arbejde er for langt væk fra spejderne og de frivillige. Viljen til "at få mudder under fingrene [...] er forsvindende", og de ansatte bruger tid på "elfenbenstårnsprojekter", der kun "i bedste fald [har] en perifer frivillig forankring".

5.2. Samarbejdet med administrationen

Hvis man ser bort fra førnævnte kritik er der dog blandt formændene generelt stor ros til de ansatte i administrationen, både i økonomiafdelingen og sekretariatet.

Formændene beskriver bl.a., hvordan de leverer en "god og hurtig service", er "fleksible", "besidder en god viden" og har et stort netværk ud i korpset, som formændene ofte gør brug af. De ansatte er gode at sparre med, og formændene oplever, at de næsten altid får svar på eventuelle forespørgsler samme dag, de stiller dem. En formand sammenligner administrationen med en god serviceleverandør:

Det er ligesom at ringe til en god leverandør: 'Dav, jeg skal have en dims, der passer til en dippedut', og så kan de altid skaffe det, man har brug for.

Flere formænd er meget taknemmelige for den 'ekstra service', nogle af de ansatte i administrationen leverer. Det gælder fx DDS Uddannelse, der roser sekretariatet for deres evne og vilje til at varetage den store arbejdsbyrde omkring efterårskurserne.

Overordnet set er formændene tilfredse med opgavefordelingen mellem hovedudvalgene og SAF. Et par formænd nævner dog, at det bør diskuteres, hvorvidt nogle af de tungere driftsopgaver, der p.t. varetages af frivillige, såsom ansvaret for korpsets IT-løsning eller korpsets ejendomme, skal løses af frivillige eller ansatte kræfter.

Man kan godt blive skarpere på at definere, hvad man vil bruge de frivillige til. Skal man bruge frivillige til at drifte en IT-enhed, eller skal man bruge lønkroner på det? Jeg mener, at de der basale driftsopgaver, det skal være Korpskontoret, der styrer det.

I forhold til lønnede ressourcer, så specielt på sådan et område som ejendomme – der er jo rigtig mange ting, man godt kunne gøre lønnet, som der er nogle frivillige, der sidder og gør. Og det tror jeg, man bliver nødt til at se mere systematisk på.

5.3. Samarbejdet med generalsekretær og konsulenter

Alle formændene udtrykker stor tilfredshed med **generalsekretærrollen**. De er glade for det hidtidige samarbejde med den nuværende generalsekretær, som de oplever som åben, fleksibel og nem at få i tale. Et par formænd nævner, at der er kommet "mere retning" på rollen og håber desuden, at den nye generalsekretær kommer til at spille en "mere koordinerende" rolle i den centrale struktur.

I forhold til **konsulenterne** er billedet en smule mere mudret. Generelt er udvalgene meget tilfredse med *kvaliteten* af den konsulentbistand, de får, mens flere udvalg til gengæld er lettere utilfredse med *mængden* og godt kunne ønske sig mere støtte. Det varierer således også betragteligt fra udvalg til udvalg, hvor meget kontakt der er til konsulenterne. Mens fx DDS Kommunikation oplever at få meget konsulentstøtte og føler sig "vildt privilegerede", beskriver en formand for DDS Relationer, hvordan udvalget ikke har haft nogen særlig konsulentbistand de sidste to år, hvis man ser bort fra hjælp til kommunikations- og webopgaver.

De udvalg, der ønsker sig mere konsulentstøtte er DDS Relationer, DDS Uddannelse og DDS Program. DDS Relationer og DDS Uddannelse mener således, de har behov for mere konsulentbistand, hvis de skal løfte ambitionerne i deres udvalg:

Jeg synes, vi byder vores frivillige meget. Jeg ved godt, det ender ud i noget økonomi osv., men fx omkring vores magasiner, der er belastningen nærmest urimelig. [...] Man kunne få endnu mere skub i det, hvis man kunne få konsulentarbejdet op at stå, og vi kunne få mere ud af de timer, der gjaldt til det. Så vil man også kunne lægge noget mere over på konsulenterne. For der er rigtig meget arbejde i det, hvis man bare har en lille smule ambitioner. (DDS Uddannelse)

Hvis vi skal indfri de ambitioner, der ligger på vores område, så skal vi have nogle flere professionelle ressourcer i spil. (DDS Relationer)

En formand for DDS Kommunikation, der som sagt er meget tilfredse med mængden af støtte, har således også en oplevelse af, at andre udvalg ikke er lige så privilegerede:

Vi er så glade og lykkelige for al den support, vi får. Men jeg kan også se, når jeg bevæger mig rundt i de andre hovedudvalg, at de er kraftigt underbemandet, og det slider hårdere på deres folk, fordi de har mindre støtte at læne sig op ad - altså de her sikre kræfter, man ved, er der hver gang. Der tror jeg, man kunne få noget ud af at omprioritere eller måske endda opprioritere de ansatte kræfter. (DDS Kommunikation)

Problemer med at definere konsulenternes rolle

De formænd, der føler, de kun har begrænset kontakt til konsulenterne, mener ikke, dette forhold nødvendigvis skal tilskrives konsulenterne, men derimod organisatoriske prioriteringer, manglende kendskab til konsulenternes kompetencer samt udfordringer ved at definere klare opgaver, som konsulenterne kan varetage eller støtte op om.

Flere formænd er bevidste om, at spørgsmålet om konsulentstøtte til dels er bundet op på økonomiske og organisatoriske prioriteringer:

Vi har løftet et forslag om at få tilknyttet en konsulentressource i et større eller mindre antal timer om ugen eller en studentermedhjælper, og det har der ikke været tid til [...] Altså udviklingskonsulenterne har vi ikke nogen kontakt med. Og det tror jeg, er en organisatorisk beslutning. Det er ikke et spørgsmål om, at der er noget, der er galt. (DDS Relationer)

Men derudover synes nogle af formændenes *kendskab* til konsulentteamets kompetencer også at udgøre en hindring. En formand for DDS Uddannelse beskriver således, hvordan det er "uklart for mig, præcis hvad konsulenterne egentlig laver." Måske pga. de enkelte udvalgs ofte ret begrænsede kontaktflader til kontoret giver flere formænd også udtryk for, at de ikke har tilstrækkelig viden om, hvilke opgaver de kan få hjælp til. Spurgt om, hvorvidt udvalget ville kunne drage bedre nytte af Korpskontoret, svarer en formand fx:

Det kunne vi nok godt. Men umiddelbart kan jeg ikke komme i tanker om hvad. Og det er nok lige så meget, fordi jeg er i tvivl om præcis, hvad for nogle kompetencer, der ligger derinde. Jeg kender selvfølgelig lige præcis de konsulenter, jeg har snakket med. Men de andre, der er jeg i tvivl om, hvor deres forcer ligger. (DDS Gruppeliv)

Dertil kommer, at flere formænd har oplevet udfordringer med at finde ud af, hvordan konsulenterne bedst kan støtte op om deres opgaver. I DDS Uddannelse har formændene i længere tid haft svært ved at definere rammerne for et samarbejde:

Det er jo ikke fordi, vi har dårlige erfaringer [...] Det har faktisk ikke noget at gøre med enkeltpersoner. Jeg tror faktisk bare ikke, vi rigtigt har fundet formen på det endnu, altså hvordan man bedst bruger konsulenter i sådan et hovedudvalg som vores. (DDS Uddannelse)

Jeg har indtryk af, vi har nogle gode udviklingskonsulenter, der laver noget, som giver god mening. Men jeg tror også, de nogle gange slås med at finde ud af, hvad deres opgave er. Det synes jeg også, vi gør: At finde ud af, hvad de skal og ikke skal, og det giver nogle udfordringer. Fordi der ikke er nogen, der hidtil har været i stand til at sætte nogle ordentlige rammer [...] Det har været svært for os at sige, hvad vi skal bruge en konsulent til. (DDS Uddannelse)

Konsulenter som projektkoordinatorer og tovholdere

Spurgt nærmere ind til, hvilken type konsulentbistand de enkelte udvalg især har haft gavn af og ønsker mere af, fremhæver flere formænd rollen som **projektkoordinator** eller tovholder. Konsulenterne skal if. disse formænd i højere grad tilknyttes større projekter, hvor de kan være med inde over hele processen.

Selvom en enkelt formand særligt lægger vægt på sine gode erfaringer med konsulenter i rollen som *projektleder*, nævner flere formænd, at konsulenterne ikke må gå ind og overtage styringen og det overordnede ansvar for projekterne. Dette bør i stedet varetages af frivillige kræfter, og en konsulent skal i denne forbindelse mere tjene en understøttende funktion.

Konsulenterne skal i kraft af deres mulighed for at lægge en mere regelmæssig og konsistent arbejdsindsats drive projekterne fremad og have en organisatorisk rolle, hvor konsulenten fx

indkalder til møder og varetager kontakten til eksterne samarbejdspartnere eller leverandører på projektet:

Vi kunne godt bruge nogle til at understøtte vores projektgrupper. At [konsulenterne] nogle gange kunne gå ind og fylde et eventuelt tomrum for at sikre noget fremdrift. Er det en projektlederrolle? Nej, den skal være frivillig [...] Det er mere en form for projektkoordinator. En, der hele tiden er med på projektet for at sikre, at det bliver løftet i mål. Sikre, at nogle af de aftaler omkring, at nu skal der være møde om 14 dage, eller der skal laves den her analyse - at det måske nogle gange er dem, der gør det. (DDS Uddannelse)

Flere formænd betoner som nævnt det tidsmæssige aspekt. At konsulenterne kan levere en stabil indsats over længere tid og derfor bedre vil kunne varetage den overordnede koordinering af projekter. Men også mere praktiske forhold, som at konsulenterne fx har mulighed for at tage kontakt til eksterne aktører inden for almindelig arbejdstid, hvilket sjældent er muligt som frivillig:

[Hvornår synes du særligt, Korpskontoret gør jer bedre?]

"Det var, da [konsulenten] gik ind og havde den daglige kontakt med [de eksterne leverandører]. Der når vi et niveau af engagement, som er svært at starte fra frivillig side. Fordi man skal bruge temmelig mange timer hver dag i flere måneder [...] Det med at drive nogle projekter eller hjælpe, når der skal laves et produkt, det er en kæmpe hjælp." (DDS Program)

"Det handler i vid udstrækning om, at hvis man skal i dialog med erhvervsfolk eller folketingspolitikere og andre i den kategori, så er det ikke kl. 20 eller 21 om aftenen, hvor vi frivillige endelig har tid. Der har vi brug for at få nogle ressourcer, som kan træffes inden for normal arbejdstid." (DDS Relationer)

6. FRIVILLIGHED: MOTIVATION OG REKRUTTERING

Et forholdsvis omfangsrigt emne, som blev dækket i interviewene, angik frivillighed i den centrale struktur. Spørgsmålene koncentrerede sig dels om hovedudvalgsformændenes personlige motivation og dels om de tanker, formændene havde gjort sig om, hvordan man bedre kan tiltrække frivillige til den centrale struktur.

Jeg vil i det følgende først samle op på de faktorer, formændene lægger vægt på som motiverende for deres egen rolle som frivillige, og dernæst hvilke elementer formændene opfatter som hindrende for deres motivation. Til slut vil jeg gennemgå, hvordan formændene forestiller sig, man bedre kan tiltrække frivillige til den centrale struktur, og hvordan 'nye formænd' har oplevet at træde ind i den centrale struktur.

BOKS: Konklusion på kortform

Seks faktorer motiverer formændene i deres frivillige arbejde: Meningsfulde opgaver; tilfredsstillelsen ved at skabe noget konkret; frie rammer; de sociale relationer i udvalget; anerkendelse; og personlig udvikling. Derimod kan følelsen af tidsspilde demotivere formændene, fx dårlige møder og administrative opgaver med ringe relation til udvalgsarbejdet.

*Formændene mener, man for at tiltrække **nye** frivillige til den centrale struktur, i højere grad skal tilbyde afgrænsede projektgrupper. I rekrutteringsarbejdet skal man her italesætte de konkrete opgaver og produkter, som de frivillige får mulighed for at arbejde med.*

*For at tiltrække frivillige til **tungere poster** i den centrale struktur er det derimod vigtigt at give rum til, at de frivillige selv kan definere deres rolle. Retningen for arbejdet skal være klar, men der skal være rum til selv at præge det. Derudover bør man i højere grad prioritere overdragelse og oplæring af nye frivillige på de tungere poster.*

6.1. Hvad motiverer formændene?

Seks faktorer gør sig gældende for hovedudvalgsformændenes motivation for at indgå som frivillige med ganske 'tunge' poster i den centrale struktur:

- **Meningsfulde opgaver**
- **Tilfredsstillelsen ved at skabe noget**
- **Frie rammer**
- **De sociale relationer**
- **Anerkendelse**
- **Personlig udvikling**

Meningsfulde opgaver

Formændene brænder hver især enormt meget for lige nøjagtig deres respektive hovedudvalgs område. Følelsen af, at deres hovedudvalgs opgaver er vigtige og gør en stor forskel for korpset,

er, måske ikke så overraskende, essentiel for formændenes motivation. Som en formand beskriver det:

"Vi er jo frivillige, og vi er i det hovedudvalg, som giver bedst mening efter vores egne interesser."

Selvom formændene også betoner korpsets overordnede mission og formål som en væsentlig faktor for deres motivation, er det primært de specifikke opgaver og mål i deres eget hovedudvalg, de finder spændende og meningsfulde.

Tilfredsstillelsen ved at skabe noget

At kunne se konkrete resultater af sit arbejde, er en stor motivationsfaktor. Det motiverer formændene, når de føler, de "får [noget] fra hånden", kan "sætte hakker på listen" og får skabt konkrete tiltag og produkter, hvis resultater kan ses eller måles:

Jeg synes, det er dejligt, når man får skabt noget, der ryger ud af papiret og ud i virkeligheden. Jeg er interesseret i at projekter lykkes, at ting bliver færdige og dur. Det er altid spændende og sjovt at skabe noget.

Frie rammer

Også muligheden for at 'skabe' sine egne rammer omkring udvalgsarbejdet fremhæves som en vigtig motivationsfaktor. Det skaber en god ejerskabsfølelse, at formændene selv har været med til at udforme strukturer, arbejdsgange, projekter osv. Nogle formænd nævner i denne forbindelse, hvordan de hellere vil gå ind i en udviklingsopgave end blot at overtage driften af noget, der i forvejen er i gang; de vil være med til at skabe noget nyt og selv opstille nogle mål og rammer for det arbejde, de skal i gang med.

Jeg har fundet det meget meningsfuldt, at vi selv har lavet vores mål og organisering og selv har fundet en fornuftig måde at arbejde på. Det har nok været det, der virkelig har trukket: At vi har haft så frie rammer og kunnet skabe tingene selv.

De sociale relationer

Den fjerde faktor, flere formænd nævner, er det sociale netværk og de relationer, som de indgår i gennem deres formandspost, fx kontakten til underudvalg, medformand osv. Nogle formænd nævner, hvordan det er en vigtig del af deres frivillige post, at de kan udvikle sig og "blive klogere" sammen med spændende, inspirerende og kompetente mennesker:

Det motiverer mig selvfølgelig også, at jeg har nogle gode folk i mit udvalg, som er dygtige, og som vil lave noget. Hvis halvdelen af mit udvalg skred, ville jeg have en kæmpestor udfordring rent motivationsmæssigt. Så netværket betyder meget.

Anerkendelse

I forlængelse af den sociale dimension nævner flere formænd, hvordan den personlige anerkendelse og feedback er medvirkende til at holde motivationen og gejsten oppe. Et par formænd nævner, hvordan individuel ros for helt konkrete projekter el. lign., betyder meget mere

end "mere generel, bred ros". En lille, positiv kommentar omkring et projekt, de har sat deres aftryk på, betyder meget for, at de går videre til næste projekt med fornyet energi:

Anerkendelse er vigtig. For hvis ikke der er nogen, der tænker om det, jeg gør, at 'Det her, det er rigtig godt', og hvis man ikke engang imellem får det der skulderklap, så skal der rigtig meget til at blive ved med at være engageret [...] Et godt skulderklap kan bare være en kommentar omkring "Tak for det her gode notat" eller "Det var en god planlægning". Det er tilstrækkeligt til, at jeg gerne vil investere min tid i at gøre det igen.

En formand nævner specifikt, hvordan det har betydet meget for dennes gejst, at deres kontaktperson i Korpsledelsen har virket interesseret i udvalgsarbejdet og deltaget i udvalgets arrangementer m.v. og efterfølgende givet feedback:

"De har deltaget aktivt. Det giver sådan en positiv, ægte anerkendelse, at de gider bruge tid på det og sætte sig ind i, hvad det handler om. At de har en mening om det og gerne vil snakke om det og diskutere det. Det har motiveret mig og mange af de andre i [udvalget]."

Personlig udvikling

Muligheden for personlig udvikling er ligeledes en vigtig motivationsfaktor, om end flere formænd betoner, at muligheden for personlig udvikling aldrig kan stå alene som motivationsfaktor. En formand beskriver, hvordan det ikke var mulighederne for personlig udvikling, der fik vedkommende til at melde sig til posten, men at det til gengæld er dette forhold, der fortsat bidrager til at holde gejsten oppe:

Ellers så taber man lysten. Hvis jeg ikke selv lærte noget af det eller fik noget ud af det, så dur det ikke helt. Der skal være den der kombination af at gøre en positiv forskel for en række mennesker, men jeg skal heller ikke gå i stå af det.

6.2. Hvad demotiverer formændene?

Særligt følelsen af tidsspilde kan demotivere formændene. Her nævner formændene som eksempler unødvendige eller dårligt forberedte møder, heriblandt de føromtalt 'status'-møder. Herudover tidskrævende administrative og driftsmæssige opgaver, som ikke har særlig relation til udvalgets specifikke arbejde.

Især den seneste budgetproces, som formændene oplevede som tidskrævende, rodet og besværlig, bliver fremhævet som demotiverende og frustrerende. Et par formænd forklarer, hvordan de ser budgetprocesser o. lign. som et "nødvendigt onde", og at de i rollen som hovedudvalgsformænd langt hellere vil bruge tiden på udviklingsopgaver:

Når man sidder i hovedudvalgene, så er man langt hen ad vejen nogle, der rigtig gerne vil tale om tingene og udvikle og gøre noget nyt og spændende. Og budgetter er bare absolut noget statisk og tørt og kedeligt, som vi har svært ved at forholde os til og ved endnu mindre om [...] Det ligger enormt fjernt fra alt, hvad vi ellers laver, og det er et meget snævert område at skulle have kompetencer.

Men det vigtigste for mig, er... altså tal i kolonner, det er der nogle, der tager sig af, som kan det der. Og så længe jeg bare holder mig inden for de økonomiske rammer, jeg har fået, vil jeg hellere lave udvikling end at kigge på, hvad der står i tal i kolonner.

Generelt demotiverer det formændene, hvis der er unødigt fokus på administrative detaljer el. lign., som formændene føler er ligegyldige i forhold til missionen:

Når det bliver for tungt og for administrativt og for meget fokus på noget, der ikke gør en forskel i sidste ende.

Jeg synes, man kan bruge meget tid og ressourcer på at finde ud af noget, der bare suger energi [...]
At bruge krudt på noget, der aldrig kommer noget ud af. Selv når alle, der er en del af det, ved, det ikke fører nogen vegne. Når det mest handler om, hvem der får ret, og ikke om resultater.

6.3. Hvordan tiltrækker man flere frivillige til den centrale struktur?

På tværs af de enkelte udvalg er der stor forskel på, hvor store problemer de hver især har oplevet med at tiltrække frivillige. Mens nogle udvalg har en sund og velfungerende 'fødekæde' med en jævn tilgang af nye frivillige, er andre betragteligt mere udfordrede. Måske derfor har formændene også ganske forskellige erfaringer med at tiltrække frivillige og præsenterer en del forskellige bud på, hvad der skal til for at gøre det centrale udvalgsarbejde mere attraktivt.

Jeg vil i det følgende opsummere de gennemgående potentialer og problemstillinger, formændene ser ift. at tiltrække frivillige til det centrale udvalgsarbejde.

Øget synlighed

Formændene ser det centrale arbejdes manglende synlighed som en stor hindring for at tiltrække nye frivillige. Der er manglende kendskab til opgaverne og organisationsstrukturen blandt de frivillige, der ikke i forvejen har været involveret i den centrale struktur, og det afholder mange fra at engagere sig. Som en formand beskriver det, "melder [man] sig sgu ikke til noget, man ikke ved, hvad er." Denne negative virkning er if. formændene imidlertid dobbelt, idet potentielle nye frivillige ofte har en forventning om, at man skal besidde et vist forhåndskendskab til arbejdet i den centrale struktur for overhovedet at kunne indtræde i den.

En formand beskriver, hvordan vedkommende selv gik ind i formandsopgaven uden på forhånd at vide særligt meget om, hvad opgaven indebar:

Jeg tror, det er svært for dem at sætte sig ind i og have en forståelse for, hvad er det for en opgave.
Jeg sagde jo også bare ja i blinde og havde ikke nogen fornemmelse af, hvad opgaven gik ud på. Jeg tænker, at folk, som slet ikke har snust til det centrale arbejde, de har ikke nogen som helst ide om, hvad det er for opgaver, der ligger i det.

I forhold til synlighed peger flere formænd også på, at det centrale arbejde lider under en 'image'-krise. Det er deres erfaring, at frivillige, der ikke kender til arbejdet, ofte har forestillinger om, at udvalgsarbejdet kun omfatter rent administrative opgaver uden særlige muligheder for at skabe forandring. Det gælder derfor om at øge synligheden af arbejdet i den centrale struktur og ikke mindst af arbejdets nytte og de konkrete opgaver og produkter, man som frivillig får ansvar for:

Der skal være mere åbenhed. Hvis man præcis ved, hvad der foregår i de forskellige udvalg, hvad rammerne er for det arbejde, man laver, og hvilken nytte det arbejde gør, så får man også folk til at gøre det.

Vi kommunikerer forkert om de opgaver, vi gerne vil have, de frivillige skal løse. Vi kommunikerer alt for meget proces, og folk gider ikke at sidde i et udvalg, men de vil gerne være med til at mødes med ministeren. Vi skal kommunikere opgaven og ikke processen eller organisationen.

Projekter tiltrækker nye

Som en måde at tiltrække nye frivillige til det centrale arbejde nævner næsten alle formænd, at man bør satse mere på at tilbyde afgrænsede projekter. Dvs. projekter med en fast start- og slutdato, klart definerede rammer og velbeskrevne opgaver og mål. En formand for DDS Uddannelse beskriver, hvordan deres udvalg de sidste to år har "baseret det meste af [deres] arbejde på projekter, fordi det har vi haft nemmere ved at få folk til".

De afgrænsede projekter er if. formændene mere attraktive og overskuelige for nye, potentielle frivillige, da der ikke er samme grad af uforudsigelighed og 'commitment':

Det er nemmere at få folk til at sige: 'Jeg vil gerne engagere mig, og jeg kan se den her opgave, det varer et halvt år. Det har jeg lige ressourcer til.'

En fordel ved disse mere ad hoc-baserede projekter er således, at de kan tiltrække nye personer til arbejdet omkring den centrale struktur, og at disse, efter at have afsluttet deres afgrænsede projekt, ikke blot har kendskab til arbejdet i den centrale struktur, men måske også mod på at påtage sig mere ansvarsfulde poster:

Så har de udviklet sig og lært noget, og samtidig har de lært nogle at kende i den centrale struktur, og det tror jeg, gør det meget lettere at komme videre, for så har man ikke den der barriere med 'det her er farligt'.

Tunge poster: Ejerskab og selvstændighed

Mens flere formænd har erfaring med, at projekter med klare, veldefinerede opgavebeskrivelser er egnede til at tiltrække nye frivillige, mener de dog ikke, det er den samme tilgang, man skal bruge til at rekruttere frivillige til længerevarende projekter eller formandsposter. Den frivillige rolle her må netop ikke blive for velbeskrevet eller rumme for mange opgaver, der er specificeret og fastlagt på forhånd. Faren er, fortæller formændene, at de manglende muligheder for selv at præge og forme opgaven ikke er motiverende for den type af frivillige, der kunne tænke sig at indgå i større projekter eller tungere udvalgsarbejde.

Flere formænd beskriver i denne forbindelse, hvordan man i rekrutteringsfasen bør differentiere mellem at rette jobopslag mod de frivillige, der gerne vil løse specifikke opgaver (fx som del af projekter, frivillige i underudvalg osv.) og mod de, der er interesseret i at løse processer:

Det er rigtig vigtigt at vide, at når man rekrutterer hovedudvalgsformænd, så skal man finde nogle, der gider at påtage sig den proces, det er, hele tiden at sætte mål. Men når man så henter folk ind til udvalget eller underudvalget, så skal man finde nogle, der vil løbe efter konkrete opgaver. De signer op for at løse en bestemt opgave, ikke en eller anden proces. Det vil sige, det er to meget forskellige roller.

Enten skal man have et mindre, konkret projekt, eller også skal man have en overordnet retning, som man brænder for [...] Så jeg tror, vi skal kombinere det at have mindre kortvarige projekter, og til de mere langtidsrettede skal man have en klar retning, de kan stå inde for og være med til at præge og skabe selv.

Derudover skal de frivillige gerne have følelsen af, at de begynder på noget helt nyt. At de kan være med til at definere et projekt og være med i opstartsfasen. En afgangende hovedudvalgsformand fortæller her om de overvejelser, udvalget har gjort sig omkring at tiltrække en ny formand og nye kræfter:

De skal kunne designe deres egne roller i arbejdet. Og det er jo ikke altid, vi tilbyder det: Der er en, der har forladt en post, og så skal vi lige have en ny i samme stol nærmest. Men det fanger ikke så godt. Så derfor talte vi også om, hvordan man kan få skabt et nyt hold, rusket op i strukturen. Hvordan man ligesom kunne genstarte udvalget. Der er enighed om, at det er det, der kunne tiltrække nye, gode kræfter.

Netværk og sociale relationer

Flere formænd pointerer, at en af de væsentligste fordele ved at satse på at tiltrække nye frivillige til at løse mindre opgaver og projekter, er, at disse frivillige ikke bare får et bedre kendskab til arbejdet i den centrale struktur, men også bliver en del af netværket af frivillige omkring den centrale struktur.

De sociale relationer og netværk beskrives af formændene som en ganske væsentlig faktor i forhold til rekruttering. Særligt til de større poster, hvor netværket og den direkte henvendelse ofte trumfer online-opslag osv.:

Vi har da også prøvet det med at sætte jobopslag op på hjemmesiden, og det fungerer bare ikke supergodt. Det er stadigvæk bedst det med mund-til-mund og et lille prik på skulderen og sige: 'Ved du hvad, dig vil vi gerne have'.

Flere hovedudvalgsformænd beskriver da også, hvordan de selv blev hvervet gennem et prik på skulderen eller et telefonopkald fra en ven. I denne forbindelse nævner en formand, at det derfor er særligt vigtigt, at man på tværs af den centrale struktur forsøger at involvere så mange af de frivilliges netværk som muligt, når der fx skal findes nye hovedudvalgsformænd.

Hvordan oplever 'nye formænd' den centrale struktur?

Et sidste punkt, jeg kort vil nævne her, angår de oplevelser af den centrale struktur, som gør sig gældende blandt de 'nye' formænd, som i forvejen ikke havde meget kendskab til den centrale struktur. Pointerne i afsnittet har nødvendigvis ikke særlig relevans for, hvordan man kan tiltrække frivillige til den centrale struktur, men nærmere hvordan man hurtigere kan få nye frivillige integreret i arbejdet.

De nye formænd beskriver bl.a., hvordan de oplever den centrale struktur som "tung" og "bureaukratisk" med en "masse historik", som der ofte skal tages hensyn til. Formændene lægger

særlig vægt på, hvordan de har oplevet processen med at sætte sig ind i den centrale struktur som overraskende kompliceret og lang.

Der er en masse forskellige agendaer, man skal navigere i. Selvom man troede, man havde nogenlunde styr på det og vidste lidt, så er der alligevel en masse ting, der dukker op.

De ting, som tages for givet i en organisation og i den centrale struktur, man aner det jo ikke [som ny]. Og jeg har brugt lang tid på at få nogle over næsen, fordi jeg fx har brugt det forkerte brevpapir til at sende en indstilling og sådan noget.

Formændene forklarer, hvordan de gerne ville have haft mere overdragelse og oplæring, da de kom til, så de hurtigere kunne have sat sig ind i arbejdet i den centrale struktur. Formændene anbefaler, at man indtænker dette forhold mere, når der kommer nye på posterne i den centrale struktur:

Når der kommer nye, skal de have sådan en lille personalehåndbog, som man ville få på enhver anden arbejdsplads, [og en] opdatering på, hvad der er hvor, og hvorfor. For selvom man har været i organisationen i mange år og siddet i forskellige underudvalg osv., så er det noget helt andet, når man pludselig sidder helt centralt.

Jeg ville gerne have haft noget oplæring, da jeg startede. [...] Jeg har savnet en generel oplæring og introduktion til den stilling, jeg har sagt ja til.

Selvom formændene er meget tilfredse med deres post, mener de dog også, at det har været svært at komme ind uden meget erfaring blandt langt mere erfarne frivillige, der sidder med en masse viden omkring organisationen, som tager lang tid at navigere i:

Der er lidt nogle skjulte kommandoveje [...] Hvis man skal have noget op at køre, skal man huske også at spørge denne her person, selvom man egentlig tænker 'Hvorfor nu det?' Fordi der er en historie om, at de personer var med til at opstarte et eller andet eller har en specifik ide omkring nogle ting, som der så skal spørges ind til.

Der er helt klar en fordeling af autoritet og magt, som er foruddefineret, fordi nogle har siddet der så helt vildt længe, som de har, og har siddet andre steder forud for. Og det betyder heldigvis også, at der er en hel masse fantastisk god viden og en masse fantastisk god erfaring [...] Men det har nogle gange været en kamp at skulle have noget at skulle have sagt, fordi man bare var så meget mindre end alle de andre.