



HÖGSKOLAN
DALARNA

EXAMENSARBETE

Redo för reflektion?

- En studie om ledarskapet i Trollhättans Scoutkår, Svenska Scoutförbundet

Louise Kaluza

Högskolan Dalarna
Examensarbete
Nr 200x



HÖGSKOLAN
DALARNA

Högskolan Dalarna

791 88 Falun

Tel 023-77 80 00

Rapport 200x:nr

ISBN

ISSN



Förord

Detta är resultatet av min Pedagogik III utförd Ht 08 – Vt 09.

Jag vill tacka ALLA som har varit med och bidragit till att få denna uppsats verklig. Det gäller såväl handledare som mina goda idésprutor. Ni har alla fått mig att inse att forskning inom ramen för scouting är betydelsefull.

Ett tack också till Trollhättans Scoutkår som gav mig tillgång till så mycket information. Utan styrelsen, ledare och scouter som tog sin fritid för att hjälpa mig hade uppgiften inte kunnat slutföras.

Uppsatsen har varit ett nöje att genomföra och detta tror jag framförallt bygger på engagemanget från kårens sida samt mitt eget intresse för ämnet.

TACK!



Sammanfattning

Denna uppsats öppnar upp för reflektion om ledarskapet i Trollhättans Scoutkår som tillhör Svenska Scoutförbundet. Bakgrunden till undersökningen härstammar från organisationens stadgar där ledarens roll är att stödja, tillåta och uppmuntra scouten till eget ansvarstagande för utveckling. Syftet har varit att belysa hur ledare och scouter ser på ledarskapet, i förhållande till förbundets ideologi. Till min hjälp har jag haft mina forskningsfrågor: Hur framställs ledarskapet på Trollhättans Scoutkår? Vilka olika ledarskapsstilar kan identifieras på Trollhättans Scoutkår? Undersökningen omfattar fem enskilda kvalitativa intervjuer med ledare samt en gruppintervju med scouter över 15 år.

Resultatet visar på ett engagerat ledarteam som anpassar sig för varje ny situation han/hon ställs inför vilket leder till att varje ledare har sin unika ledarskapsstil. Alla ledare är medvetna om scoutmetoden som är det pedagogiska verktyg varje ledare bör arbeta efter, vilket också visar sig finnas med som en röd tråd i hela verksamheten.

De slutsatser jag kan dra är att kåren till stor del följer förbundets förväntningar. Trollhättans Scoutkår arbetar utifrån scoutmetoden och har en demokratisk syn inom verksamheten. Dock känner scouter över 15 år att de saknar personlig utvecklingen vilket är något organisationen bör öppna upp för.



Författare:	Louise Kaluza		
Handledare:	Ina von Schantz Lundgren		
Poäng:	15 hp	Nivå:	C
Datum:	Ht 08 – Vt 09		
Nyckelord:	Svenska Scoutförbundet, ledarskap, ledarskapsstil, learning by doing		
Utgivare:	Högskolan Dalarna, Institutionen för hälsa och samhälle		

Innehållsförteckning

Redo för reflektion?.....	i
Förord.....	iii
Sammanfattning.....	iv
1 Inledning.....	1
1.1 Bakgrund och problemdiskussion.....	1
1.1.1 Learning by doing inom scouterna.....	2
1.1.2 Svenska Scoutförbundet som organisation.....	2
1.1.3 Den lokala kåren.....	3
1.2 Syfte och frågeställningar.....	4
1.3 Avgränsningar.....	4
2 Metod.....	5
2.1 Tematisering.....	5
2.2 Planering.....	5
2.3 Intervjuförfarande.....	5
2.4 Utskrift.....	7
2.5 Analys.....	7
2.6 Verifiering och rapportering.....	8
3 Teoretiska referensramar.....	9
3.1 Individens lärande.....	9
3.1.1 Learning by doing.....	10
3.2 Ledarskap.....	10
3.3 Ledarskapsstilar.....	13
3.3.1 Den demokratiska ledaren.....	13
3.3.2 Den auktoritära ledaren.....	13
3.3.3 Den situationsanpassade ledaren.....	13
3.3.4 Den konsultativa ledaren.....	15
3.3.5 Värdebaserat ledarskap.....	15
3.3.6 Symboliskt ledarskap.....	15
3.3.7 Lagets prestation – gruppleaderskap.....	16
4 Resultat och analys.....	17
4.1 Intervjuredovisning.....	17
4.1.1 Intervju med scoutledare 1A.....	17
4.1.2 Intervju med scoutledare 2C.....	19
4.1.3 Intervju med scoutledare 3B.....	21
4.1.4 Intervju med scoutledare 4B.....	23
4.1.5 Intervju med scoutledare 5A.....	25
4.1.6 OCH vad tycker scouterna? Intervju med scouter över 15 år.....	28
4.2 Analys av resultat.....	30
5 Slutsatser av undersökningen.....	35
5.1 Slutsatser.....	35
5.2 Vidare forskning inom ämnesområdet.....	36
Referenslista.....	37

Bilagor

- A. Informationsbrev
- B. Intervjuguide för scoutledarna
- C. Intervjuguide för scouternas gruppintervju
- D. Scouternas ideologi - Uppgift och grundprincip
- E. Scouternas ideologi - Scoutmetoden

1 Inledning

I detta avsnitt kommer jag att presentera studiens bakgrund och problem för att sedan presentera dess syfte och frågeställningar. Jag avslutar med att beskriva mina avgränsningar.

1.1 Bakgrund och problemdiskussion

I denna uppsats är ledarskapet inom scoutrörelsen i fokus. Scouterna är en organisation som ska skapa möjlighet till personlig utveckling¹, vilket innebär att utifrån individuella förutsättningar arbeta med personliga värderingar och människosyn. Det är en av de grunder som bidragit till att jag själv stannat kvar i rörelsen så många år som jag faktiskt har gjort. I 14 år har jag varit aktiv scout och numera är jag också utbildad allmän ledare och även fått förtroendet att arbeta i distriktsstyrelsen. Min uppfattning är att det saknas forskning inom den organiserade fritidsverksamheten och är scouting för mig ett spännande område. Bakgrunden till min undersökning har jag hämtat från en av punkterna som står skriven i Svenska Scoutrådets stadgar, Kapitel 1, § 5 och citeras följande.

Den vuxne scoutledarens roll är att skapa förutsättningar för scoutens utveckling genom att stödja, tillåta och uppmuntra scoutens engagemang och egna ansvarstagande. (Svenska Scoutrådet 1)

Citatet handlar om hur en scoutledare bör bedriva sitt ledarskap och det är detta som fångat mitt intresse. För att vinna förtroende för scouten samt ut mot allmänheten anser jag att en scoutledare bör följa förbundets ideologi, d.v.s. de mål, den uppgift, de grundprinciper som finns uppsatta samt att arbeta utifrån scoutmetoden. För en djupare insyn i ideologin och scoutmetoden hänvisar jag till bilaga D. Ideologi är det som gör scouterna till scouter d.v.s. de grundläggande värderingar som finns uppsatta för organisationen. För att uppfylla ett stödjande och lyssnande ledarskap som står skrivit i Svenska Scoutrådet stadgar är delaktighet en förutsättning. Genom att hela verksamheten genomsyras av en demokratisk process kan detta bli verkligt. Att arbeta utifrån ett stödjande, tillåtande och uppmuntrande ledarskap är alltså en grund för att främja scoutens personliga utveckling. Andersson, Grundberg och Mähl (1992) menar att det är genom utveckling, förändring och anpassning av ledarskapet som scouten och gruppen förs framåt (Andersson, Grundberg och Mähl, 1992). Learning by doing – lära genom att göra, är ett begrepp som kopplas till rörelsen då det ger individen frihet att själv få göra och upptäcka saker för att främja sin lärprocess. Learning by doing är ett tänkande kring lärande som filosofen Dewey (2005) arbetat fram och kommer att beskrivas mer djupgående längre fram i uppsatsen.

Scouterna är en ungdomsorganisation som finns världen över och grundaren Baden-Powell använde tidigt tänkandet kring lärandet learning by doing. Det är numera en av de sju punkterna i scoutmetoden, den metodik scoutverksamheten utgår ifrån. Scoutmetoden består av: *scoutlag och scoutlöfte* vilket är verktyg för att förverkliga scoutens förhållningssätt, *patrullsystem, symboler och ceremonier, friluftsliv, lokalt och globalt samhällsengagemang, stödjande och lyssnande ledarskap* samt *learning by doing* (Hedljun och Svenska

¹ Personlig utveckling = En personlig utveckling innebär att arbeta med sina värderingar och sin människosyn samt att få utvecklas utifrån sina personliga förutsättningar vilket inkluderar insikt i att ta hand om både sin kropp och sin själ (Svenska Scoutrådet 1, § 4).

Scoutrådet, 2005). Som tidigare nämndes kan en fullständig redovisning av metoden läsas i bilaga D. Denna metod används för den personliga utvecklingen och öppnar alltså upp för ett stödjande och lyssnande ledarskap vilket då blir högst relevant att följa som scoutledare.

1.1.1 Learning by doing inom scouterna

Scouternas grundare Robert Baden-Powell förespråkade uttrycket learning by doing då han ansåg att barn praktiskt vill pröva sig fram i sina handlingar. Detta för att utvecklas och genom uppmuntran av ledaren till egeninitiativ kan detta förverkligas. Baden-Powell ville att scoutledaren skulle bejaka barnens lust att själva finna lösningar och att alla metoder i sig är framgångsrika utifrån ett erfarenhetsperspektiv. Allt handlar om en reflekterande process som förhoppningsvis leder till nya handlingsmetoder (Hedljug och Svenska Scoutrådet, 2005). Svenska Scoutförbundet har antagit stadgar vad gäller learning by doing. Målet är att scouten ska lära sig nya saker och utvecklas genom att delta i planeringsprocessen, genomförandet och utvärderingen av aktiviteten.

En reflekterande process efter handlingen kan leda till att scouten får en djupare förståelse av sig själv, sin omgivning samt samspelet där emellan och det är det man vill uppnå (Elmström och Svenska scoutrådet, 2005). Scoutledarens uppgift är att fokusera på den enskilda scoutens behov av förståelse för denna process. Genom att väcka tankar om den fortsatta handlingen kan detta förverkligas och därigenom kan kunskap ur egna erfarenheter bildas (Hedljug och Svenska Scoutrådet, 2005).

1.1.2 Svenska Scoutförbundet som organisation

Svenska Scoutförbundet är en ungdomsorganisation som har dryga 39 000 medlemmar i Sverige. Medlemmarna är fördelade på 600 lokala scoutkårer och ingår i 28 scoutdistrikt spridda i hela landet (Svenska Scoutförbundet 1). Storleken på en scoutkår kan skilja sig ganska mycket då den största kåren har cirka 450 medlemmar mot en medelstor kår med sina 50-100. Varje scoutkår har specifika avdelningar som indelats utifrån barn/ungdomens ålder och i huvudsak finns organiserad verksamhet från 6 år upp till och med 18 år ålder. Vid 18 års ålder har man sedan möjlighet att bli ledare (Svenska Scoutförbundet 2) som är ett icke arvoderat ideellt uppdrag. Svenska Scoutförbundet samarbetar med fyra andra scoutförbund i Sverige vilka är Frälsningsarméns scoutförbund, KFUK-KFUM:s scoutförbund, Nykterhetsrörelsens scoutförbund och SMU Scout. Paraplyorganisationen för dessa är Svenska Scoutrådet (Svenska Scoutrådet 2). Enligt stadgarna har rörelsen till syfte att utveckla människor till ansvarsfulla världsmedborgare utifrån scoutlagen och scoutlöftet och arbetssättet för att främja den personliga utvecklingen med scoutmetoden som grund (Svenska Scoutrådet 1.)

1.1.3 Den lokala kåren

Denna undersökning fokuseras på Trollhättans Scoutkår som har 205 medlemmar. Kåren är utspridd på tre olika områden i kommunen vilket betyder att de har förlagt sin verksamhet till tre olika hus. Scoutledarna är stationerade i ”sina” hus och har där egna grupper d.v.s. arbetar på sin avdelning. Tabellen nedan beskriver antalet ledare per avdelning och hus.

Avdelning Hus	Miniorscout- avdelning 8-9 år	Juniorscout- avdelning 10-11 år	Patrullscout- avdelning 12-14 år	Seniorscout- avdelning 15-17 år
Hus A	5	4	4	3
Hus B	4	3	3	1
Hus C	5	3		

Tabell 1 Antalet ledare per avdelning och hus i Trollhättans Scoutkår.

Enligt Svenska Scoutförbundets handbok för kårer och distrikt d.v.s. den bok med samlad information om och inspiration för bedrivandet av scoutverksamheten, finns en rad punkter som kännetecknar en scoutkår. Här betonas bl.a. vikten av att medlemmar ska kunna känna delaktighet (Förbundskansliet, 2008).

I tabellen nedan presenteras en sammanställning av hur en scoutledare ska arbeta utifrån uppgift, pedagogik samt ledarskap och det är detta min undersökning kommer att handla om.

Uppgift	Pedagogik	Ledarskapet
Arbeta utifrån ideologin Ge scouten möjlighet till personlig utveckling.	Learning by doing – Lära genom att göra Se individ och grupp Scoutmetoden	Stöttande, uppmuntrande och lyssnande Demokrati

Tabell 2 är en sammanställning av hur ledarskapet inom Svenska Scoutförbundet bör bedrivas.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet är att belysa hur ledare samt scouter i Trollhättans Scoutkår reflekterar över kårens ledarskap i förhållande till Svenska Scoutförbundets ideologi.

Följande två frågeställningar står i fokus.

Hur framställs ledarskapet inom Trollhättans Scoutkår?

Vilka olika ledarskapsstilar kan identifieras på Trollhättans Scoutkår?

1.3 Avgränsningar

Jag behandlar denna undersökning och dess syfte utifrån det utrymme som finns i en uppsats på 15hp. Utifrån pedagogiska perspektiv där ledarskap är i fokus kommer jag att koncentrera mig till Trollhättans Scoutkår och dess ledarskap. Vad gäller Svenska Scoutförbundet ideologi kommer jag inte till punkt och pricka fördjupa mig i dess mål och uppgift. Jag kommer snarare att belysa ledarskapet ur det perspektiv där stödja, tillåta och uppmuntra scouten till engagemang finns.

2 Metod

I min undersökning har jag tagit hjälp av Kvale (2007) och hans sju stadier för en intervjuundersökning. De sju stadierna är: tematisering, planering, intervju, utskrift, analys verifiering och rapportering (Kvale, 2007). Här ingår allt ifrån mina första tankar om undersökningen till en färdig vetenskaplig produkt. Det ingick att formulera ett syfte med undersökningen, arbeta fram en metod för att sedan planerat min undersökning och ta del av CODEX forskningsetiska riktlinjer. Inom de sju stadierna har det även handlat om att analysera materialet och fastställa kunskapens generaliserbarhet, validitet och reliabilitet.

2.1 Tematisering

Efter att ha arbetat fram ett syfte med undersökningen som väcktes utifrån det citat jag ovan nämnt om ett stödjande och lyssnande ledarskap ville jag belysa hur ledaren samt scouter i Trollhättans Scoutkår reflekterar över kårens ledarskap i förhållande till Svenska Scoutförbundets ideologi.

Jag vill uppnå en djupare förståelse om Trollhättans Scoutkår och metoden för undersökningen är att göra kvalitativa intervjuer. Angreppssättet blev naturligt då kvalitativa intervjuer ger en mer innehållsrik förståelse av det verkliga fenomenet än om jag skulle göra en enkätundersökning. Jag valde 5 scoutledare till enskilda intervjuer samt scouter över 15 år till en gruppintervju. Detta för att försöka få svar på mina frågeställningar som grundar sig i syftet med undersökningen.

2.2 Planering

När jag började min planering med undersökningen ställde jag mig bl.a. frågan: *Hur ska jag få tillgång till fältet* d.v.s. hur skall jag få tag i en scoutkår som är villig att ställa upp. Johannessen och Tufte (2003) beskriver det som en metafor, en dörröppnare om hur forskaren kan komma i kontakt med undersökningens berörda aktörer för att få information om undersökningens tema. Dörröppnare i formella organisationer är oftast uttalade ledare (Johannessen och Tufte, 2003). Sandell (1997) har inriktat sin forskning på lesbiska kvinnor och är själv lesbisk. Hon gick in med egna uttalanden och erfarenheter och menade att genom att vara en del av fältet var detta en inträdesbiljett på området, både till intervjun och som ett generellt förtroendekapital (Sandell, 1997). Då jag själv är medlem i Svenska Scoutförbundet ser jag precis som Sandell min erfarenhet som en inträdesbiljett på forskningsfältet samtidigt som jag använde mig av en dörröppnare, jag kontaktade scoutkårens ordförande. Jag arbetade även fram ett arbetsschema utifrån de veckorna jag valt att förlägga undersökningen på för att skapa struktur i arbetet samt få en tidsuppfattning på undersökningens längd.

2.3 Intervjuförfarande

URVAL

I urvalet av scoutledare för min kvalitativa datainsamling tog jag kontakt med kårens ordförande. För att få ett heltäckande perspektiv valde jag, i samspråk med ordförande samt andra scoutledare, att förlägga min undersökning på alla hus samt försöka få med alla avdelningar. Se tabell 1 för verksamma ledare per hus och avdelning. Denna urvalsmetod kan liknas med den s.k. snöbollsmetoden. Enligt Johannessen

och Tufte (2003) rekryteras då informanter för att få kunskap om vilka personer som vet mycket om forskningsområdet (Johannessen och Tufte, 2003).

Arbetet med min gruppintervju startade efter att jag valt att fokusera på scouter över 15 år. Valet berodde främst på högskolans riktlinjer för att intervjua barn och ungdomar. Över 15 år behövdes ingen kontakt med föräldrar vilket då skulle underlätta i min undersökning. Jag kontaktade kårens båda grupper/avdelningar för riktad verksamhet och välkomnade samtliga scouter till ett intervjutillfälle. Efter lite tveksamheter som berodde på osäkerhet för själva intervjun resulterade det ändå i att 13 av totalt 16 scouter dök upp.

TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Vid den personliga kontakten med intervjupersonerna presenterade jag mitt syfte med undersökningen. I diskussion med intervjupersonen kom vi överrens om att banda hela intervjun för att underlätta min transkribering av resultatet. Jag framhävde CODEX (CODEX, 2009) och de forskningsetiska riktlinjerna vilket t ex innebär att ingen intervjuperson ska kunna spåras eller att undersökningen är helt frivillig. Detta eftersom människors välfärd har företräde framför vetenskapen. All denna information presenterades också på en informationslapp som intervjupersonerna fick med sig, se bilaga A.

INTERVJUFRÅGOR

Kvale (1997) tar i sin bok upp en strategi för frågeteknik vilket han visar i *Tablå 7.1 Typer av intervjufrågor* (Kvale, 1997). Utifrån hans strategi har jag tagit ställning till hur jag vill forma min intervjuguide. Det viktiga som jag tyckte var att få en heltäckande bild utifrån undersökningens syfte, få med inledande-/ djupgående-/ samt avslutande frågor. Mina intervjuguiden kan i fulltext läsas i bilaga B och C. Vad gäller intervjufrågorna för scoutledarna såg jag fråga 1, *Kan du kortfattat berätta vad du har för roll som scoutledare i XXX-scoutkår* som en inledande fråga där jag introducerar ämnet. Därefter har jag valt s.k. sonderande frågor för att vidareutveckla ämnet, dvs. direkta frågor som visar på ett personligt förhållningssätt till ämnet. Jag har även fått med en indirekt fråga som nummer 9. *Finns det något behov av att kontinuerligt utveckla sina ledarskapsfärdigheter? Varför/ Varför inte?* Det är en frågeställning som blickar in på ämnet ur ett helhetsperspektiv och inte bara på personlig nivå. Det kan visa på andras inställning då jag väljer att inte fråga direkt, du, utan öppnar upp den. Avslutningsvis finns fråga 13 som en öppen fråga eftersom intervjupersonerna ska ges chansen att säga det han/hon vill utan styrning av mig.

Vad gäller intervjufrågorna för scouternas gruppintervju är den upplagd på liknande sätt fast med färre frågor eftersom jag tror att diskussionen vid varje fråga kan bli större när fler människor är involverade gentemot vad det kunde ha varit med endast en intervjuperson. Jag valde att inte ha med sonderande frågor d.v.s. frågor som ses som vidareutvecklande eftersom jag redan när jag ställde frågan om att få göra en intervju fick tveksamma svar mot mig. Jag tror nämligen att dessa typer av frågor kan leda till ännu mer tveksamhet hos scouterna. Fråga 1 och 3 fungerar som inledande och övergripande frågor. Fråga 5 och 6 är direkta frågor för att få ett personligt förhållningssätt till scouting. Avslutningsvis kommer en öppen fråga för att ge gruppen en chans till mer spontana åsikter.

MÖTET

Mitt möte med scoutledarna samt scouterna skedde på olika platser, scoutlokalen, deras arbetsplats men även hemma hos mig. Eftersom scoutledare arbetar ideellt och föreningen är dess fritidsintresse visste jag redan från början att det skulle bli svårt att finna tid i vardagen för att få till ett möte. Detta resulterade i att jag fick vara flexibel i mina intervjutillfällen och varje tid var guld värd. Valet av intervjuplats kan ha påverkat situationen men samtidigt har jag alltid varit lyhörd och utgått ifrån vad intervjupersonen har velat vilket jag tror kan leda till en trygghetskänsla för de intervjuande. Scouternas gruppintervju valde jag att förlägga på scoutlokalen då de ändå skulle ha sin träff vid den tidpunkten. Detta eftersom jag tror ungdomar redan har många fritidsaktiviteter vilket då om jag hade förlagt det en annan dag kanske inte hade resulterat i det omfånget jag ändå nu fick.

2.4 Utskrift

När jag kom till stadiet att skriva ut intervjuerna till ett läsbart material stod jag med cirka en timmes bandupptagning per intervjutillfälle. Jag hade i min kontakt med intervjupersonerna presenterat att en bandupptagning sågs som lämplig för min undersökning då jag som ensam inte skulle ha hunnit med att anteckna ner allt under samtalets gång. Alla godkände en bandupptagning och transkribering av det empiriskt insamlade materialet från bandinspelningen till text är en ren översättning av vad som sades på intervjun. Därefter valde jag att tematisera intervjun som delvis utgår från tre förhållningssätt: empirin, teorin och hur jag vill att det färdiga resultatet kommer att se ut, framställning. Widerberg (2002) menar att forskaren oftast plockar lite av varje när en tematisering skall göras. Att knyta an till ett empiriskt förhållningssätt innebär att teman hämtas utifrån intervjuerna, ett teorinära förhållningssätt innebär att forskaren utgår ifrån redan fasta teorier och begrepp. Om forskaren låter framställningsformen vara grunden för tematisering har oftast forskaren redan en tanke eller vision om helheten (Widerberg, 2002). Att redan ha en tanke och en vision om helheten av undersökningen tror jag kan vara lite riskabelt eftersom att det ger en icke objektiv bild av resultat. Jag arbetar snarare utifrån tematisering som grundar sig i det empiriska materialet och teorin. Mina teman är: scoutledarens uppgift/metod, ledarskapsstilar samt scoutens personliga utveckling. Denna del av utskrift kan läsas i fulltext i avsnitt 4. Mina citat är hämtade direkt från bandspelaren och valdes ut för att stämma överrens med min tidigare tematisering. Detta för att jag vill skapa en enhetlig bild samt en röd tråd genom hela arbetet.

2.5 Analys

Min analys syftar till att fördjupa de teoretiska referensramarna tillsammans med mitt empiriska material. Jag bryter ner de tre teman jag valt i utskriften till att endast ha två kvar. Detta eftersom jag vill få en tydligare bild av forskningen utifrån mina frågeställningar: Hur framställs ledarskapet på Trollhättans Scoutkår och vilka olika ledarskapsstilar kan identifieras på Trollhättans Scoutkår? Mina två rubriker för analysen är *ledarskapet på kåren* och *ledarskapsstilar*.

2.6 Verifiering och rapportering

När det gäller verifiering menar Kvale (2007) att det i samhällsvetenskapen diskuteras om relation med treenigheten, reliabilitet, validitet och generaliserbarhet. Här tas upp huruvida forskaren har sanning i sitt uttalande (Kvale, 2007).

I min trovärdighetsdiskussion vill jag framhäva att giltigheten har betydelse för vilken metod jag har använt mig av, hur jag presenterat undersökningen för forskningsområdet samt framställningen av rapporten. Undersökningen hade nog kunnat stärkas genom att öppna upp den så att alla medlemmar på scoutkåren hade kunnat få möjlighet till delaktighet vilket kan ha gett ett mer konkretiserat svar. Dock ser jag mina avgränsningar högst relevanta eftersom jag har fått med scoutledare ifrån varje hus, varje avdelning samt även fått med scouternas perspektiv på ledarskapsfrågan. Genom att jag också har tagit del av de forskningsetiska riktlinjerna och presenterat dessa för alla intervjupersoner samt kårordförande då min första kontakt med kåren skedde, har jag gett dem en chans till eget ställningstagande. Jag har även låtit intervjupersonerna få ta del av undersökningen i hela dess förlopp. Jag har försökt se det insamlade materialet från ett ovanperspektiv och försökt vara ifrågasättande vilket redan under mötet med intervjupersonerna kunde märkas då följdfrågor ställdes. Mina citat som finns med i rapporten är hämtade direkt från den inspelade intervjun vilket minskar missförstånd vid min rapportering. Mina intervjupersoner har också fått korrekturläsa det empiriska materialet vilket jag tycker öppnar upp för validitet, giltighet och trovärdighet.

Efter en analys där jag tolkat mitt empiriska material i relation med teorierna, syftet och frågorna har jag fått fram slutsatser som presenteras i min sammanställda rapport: *Redo för reflektion*.

3 Teoretiska referensramar

I det här avsnittet kommer jag först att presentera den enskilda individens lärande eftersom det kan ha betydelse för hur ledarskapet bör utformas. Sedan beskriver jag begreppet learning by doing som metod för att gå vidare till ledarskap samt visa på hur arbetsmetoderna för ett ledarskap kan skilja sig åt.

3.1 Individens lärande

Ellström (1992) ser individens lärande som både positivt och negativt för ens personliga utveckling. Det positiva lärandet ger möjligheten till att påverka livs- och arbetsvillkoren hos individen i motsats till det negativa lärandet som oftast är oavsiktligt och omedvetet (Ellström, 1992). Ellström beskriver också ett anpassnings- och ett utvecklingsinriktat lärande som kan sammanfattas enligt följande:

Anpassningsinriktat lärande avser att lärande härstammar från frågor om hur individen tar till sig kunskap, löser problem eller handlar i olika situationer beroende på individens frihetsgrad. Frihetsgraden är inte stor hos individen då han/hon inte kan ifrågasätta lärprocessen eftersom sättet att handla redan är givet. Detta betyder att försök till reflektion eller förändring inte ges utrymme för (Ellström, 1992).

Utvecklingsinriktat lärande ger individen möjlighet att påverka, kontrollera och analysera sin omgivning. Huvudpoängen är att få individen att själv identifiera problemet för att lösa situationen. Frihetsgraden är stor när det gäller handling vilket också kräver ifrågasättning och omprövning av individen (Ellström, 1992).

I Tabell 3 visar Ellström på att individer ställs inför olika lärandesituationer där friheten till eget tänkande skiljer sig åt utifrån, uppgift/mål, metod och resultat.

Lärandesituation	Reproduktivt	Produktivt	Målstyrt	Kreativt
Uppgift/Mål	<i>Given</i>	<i>Given</i>	<i>Given</i>	<i>Ej given</i>
Metod	<i>Given</i>	<i>Given</i>	<i>Ej given</i>	<i>Ej given</i>
Resultat	<i>Givet</i>	<i>Ej givet</i>	<i>Ej givet</i>	<i>Ej givet</i>

Tabell 3 visar Ellströms (1992) olika aspekter på lärandesituationer.

3.1.1 Learning by doing

Learning by doing är ett uttryck som kan åter ses i filosofen John Deweys (2005) texter. Dewey menar att människan är en aktiv varelse och att utveckling är en arbetsuppgift för människan. Han knyter alltid individen och det sociala sammanhanget samman och genom ett samspel kan arbetsuppgiften fullföljas. Uppgiften är att återskapa en samhällsgrund för kommande generationer där bl.a. kunskaper om språk och värderingar finns. Individen ska kunna ingå i en aktiv process där lärande genom engagemang sker genom observation eller att han/hon tillåts experimentera sig fram. Ledarens uppgift är att genom vägledning, styrning och organisering väcka detta samspel – individ och det sociala sammanhanget (Dewey, 2005). Det ska ge tillåtelse att prova sig fram till ett lärostoff som blir användbart. Om något ögonblickligt inträffar som kan bidra till ny kunskap menar Dewey att individer ska ta tillfället i akt. Dock påpekar han att användandet av nya spontana handlingar ändå ska kunna knytas till innehåll och målsättning (Dewey, 2005). Vidare syftar learning by doing till avsikt - planering – handling – reflektion – bedömning av resultat – ny avsikt. Detta är en kedja som visar på aktiviteten hos individen i den ständiga inlärningsprocessen (Forsell, 2005).

3.2 Ledarskap

Vad kan begreppet ledarskap syfta på? Jag har valt att knyta an till Jacobsen och Thorsvik (2002) förklaring av begreppet där de utgår ifrån tre synsätt:

Ledarskap syftar på en rad olika handlingar som utförs i organisationen.

Ledarskap karakteriseras av att få andra människor att utföra en handling t ex genom motivation och gruppdynamik.

Ledarskap ska leda till att organisationen når sina mål och detta t ex genom att fördela arbetet.

Ledarskapet behöver alltså inte utgå ifrån alla synsätt men Jacobsen och Thorsvik ger en inblick i hur det kan se ut. Det handlar om att inom en organisations arbete utifrån ett ramverk bestående av formella mål, struktur, nätverk mellan individer, kultur, maktförhållanden i organisationen samt dess förhållande till omvärlden. Jacobsen och Thorsvik vill också peka på att ledarskap ingår i en process mellan människor där utövandet främst är till för att influera andra. Ledaren är inte helt bundet till att följa dessa ramar även om det är utifrån dessa gränser för ledarskapets handlingsfrihet sätts (Jacobsen och Thorsvik, 2002).

Utifrån organisationsposition kan ledarskapet delas in i olika nivåer och utgår vi från Jacobsen och Thorsviks syn på detta kan vi se tre olika inom en organisation.

Inom *den institutionella nivån* finner vi den högsta ledningen som ansvarar över att formulera mål för verksamheten, långsiktig planering och budgetarbete. De har också en symbolisk funktion vilket bl.a. innebär att utforma en värdegrund för organisationen. Denna funktion kan innebära arbete av mer ceremoniell karaktär (Jacobsen och Thorsvik, 2002).

Jacobsen och Thorsvik finner mellanchefer i *den administrativa nivån*. Ansvaret ligger t ex i att organisera och att integrera arbetet mellan enheter och till sin hjälp krävs goda kommunikationsfunktioner (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Stier (2004) menar att det är genom kommunikation som en ledare förmedlar sitt budskap, mål och strategier till sina medarbetare. För att underlätta denna kommunikation och arbetssituation bör verksamheten arbeta utifrån en gemensam referensram (Stier, 2004). För att skapa en enhetlig referensram kan ledaren arbeta med kärnideologin genom att planera in ceremonier, aktiviteter, kommunikationsstrategier för att utveckla det gemensamma språket som till stor del bygger på organisationens värderingar och normer (Stier, 2004). Det är som Sandberg och Targama (1998) pekar på, att i kommunikation med andra skapas en gemensam förståelse. Kommunikation handlar här inte bara om den muntliga och skriftliga utan även posor, gester och mimik, vårt kroppsspråk. Vidare menar Sandberg och Targama att det är genom kännetecken i en organisation som en kollektiv kompetens² kan uppkomma. Kännetecken kan t ex vara språk, sortiment, förståelse, värdegrund (Sandberg och Targama, 1998).

I *den operativa nivån* däremot finner vi ledare som möter kärnverksamheten och ansvarar för denna. Ledarskapet utgår utifrån den arbetsgrupp man verkar inom vilket betyder att ledaren har specialiserad kunskap över sitt arbetsfält. Ledaren anordnar handledning och samordning av arbetsgruppen vilket ger möjlighet till en social relation till medarbetarna. Motivation, uppmuntran och stöd är ofta något som karaktäriseras hos dessa ledare (Jacobsen och Thorsvik, 2002).

² Kollektiv kompetens = Flera personer samverkar i en organisation för att utföra ett arbete (Sandberg och Targama, 1998)

Figuren nedan är en beskrivning av ledningsnivåerna som finns inom en organisation utifrån Jacobsen och Thorsviks perspektiv.



Figur 1 Ledningsnivå i organisationer

Bolman och Deal (1997) anser att en ledare inom en organisation måste vara medveten om att organisationen inte bara är positivt laddad utan även negativt. En ledare kan inte endast se ena sidan då det i så fall ger en negativ bild av verkligheten. Organisationer är inte statiska utan snarare dynamiska eftersom mänskligt beteende utges vara en grundpelare för organisationer tillsammans med t ex teknologier, miljöer och mål. De mänskliga mötena kan göra det svårförståeligt eftersom samspelet mellan individer har stor vikt och detta kan i vissa fall bli komplicerat. Det är i princip alla kollektiva faktorer som påverkar varandra då alla människor har sina tankar och sina handlingsätt i situationer vilket leder till komplexitet vid alla typer av förändringar. ”Lösningar på gårdagens problem skapar ofta framtida hinder mot att få något gjort”, säger Bolman och Deal (Bolman och Deal, 1997). Det är alltså viktigt att förstå sig på den mångtydiga verklighet som finns samtidigt som detta är beroende av vilket perspektiv individen väljer att utgå ifrån. Tydlighet och oproblematiska företeelser är inte svåra att förstå sig på menar Bolman och Deal. Men när en organisation ställs inför problem och svårigheter är den inre verkligheten minst lika viktigt som det organisationen visar utåt. Det kan lätt hända att individer skyller sina misstag på en eller flera personer eller tar till ett annat perspektiv, som att skylla på byråkratin. Dessa misstag kan t ex handla om dålig organisering, regler och rollförväntningar. Detta synsätt kan tyckas vara lite motsägelsefullt då individer å ena sidan vill ha mer frihet och minska på byråkratin samtidigt som de lätt skyller sina misstag på den organisatoriska uppbyggnaden. Bolman och Deal beskriver detta som att organisationer ständigt vacklar mellan att vara slapphänt och för strikt (Bolman och Deal, 1997).

3.3 Ledarskapsstilar

Ledarskapsforskning visar på att det finns många olika ledarskapsstilar och jag har valt att begränsa mig till ett antal. De jag nedan kommer att beskriva är uttalade stilar för en viss typ av enhet. Dessa betonar enhetliga drag inom ett visst socialt förhållande t ex ledarskap som inte behöver finnas i renodlad form i det vardagliga livet. Idealtyper leder till att jag får en bredd över ledarskapsstilar och begreppet har jag hämtat ur Max Webers texter om sociologiska perspektiv (Giddens, 2003).

3.3.1 Den demokratiska ledaren

Att visa upp en demokratisk syn på ledarskapet innebär att ledaren överlåter makt till andra vad gäller beslut. Det är alltså ledarens beteende som påverkar individens arbetssätt. Den demokratiska ledaren väljer att aktivt uppmuntra de runt omkring att själva ta initiativet att utforma sin verksamhet (Jacobsen och Thorsvik, 2002).

3.3.2 Den auktoritära ledaren

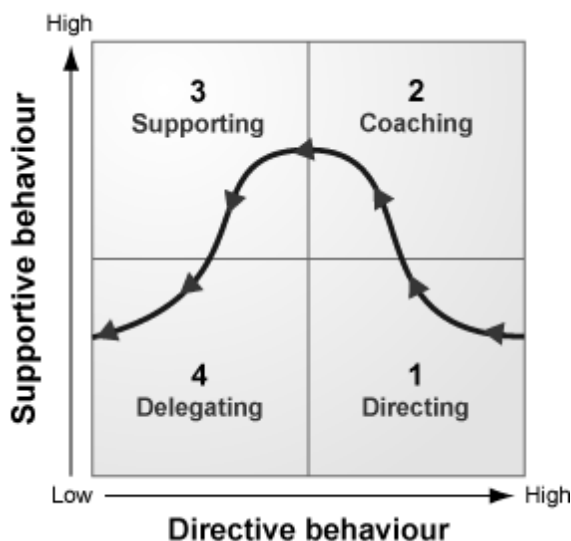
En ledare som kännetecknas av att själv fatta beslut åt andra d.v.s. centralisera beslutsmakten, visa sin makt genom att han/hon har en specifik position eller vara den som visar på kontroll via specifika belöningsystem menar Jacobsen och Thorsvik (2002) är en auktoritär ledare (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Detta kan ses som en traditionell ledarskapsstil om vi tar fasta på Sandberg och Targamas (1998) resonemang. De menar att den traditionella synen karaktäriseras av ett auktoritärt förhållande till vad som ska göras och hur det ska gå till (Sandberg och Targama, 1998).

3.3.3 Den situationsanpassade ledaren

Teorin om den situationsanpassade ledaren hämtar jag från Jacobsen och Thorsviks (2002) tankar då de pekar på att olika situationer kräver olika former av ledarstil för att skapa effektivitet i arbetet (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Även Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre (2006) diskuterar ledarskapet och menar att en situationsanpassad ledare utgår hela tiden ifrån det sociala sammanhanget vilket gör att en kompetent ledare behärskar flera olika handlingssätt vid sitt ledarskap (Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre, 2006).

Jacobsen och Thorsvik (2002) talar vidare om att ledaren måste kunna anpassa sitt beteende relevant i förhållande till situationen eftersom samspelet mellan ledarskapsstil och kontext är stort. Ledaren måste också kunna tydliggöra vilken ledarskapsstil som är ändamålsenlig för det arbete som ska utföras (Jacobsen och Thorsvik, 2002). En fördel med denna ledarskapsform är ledarens flexibilitet i handlingen som även Wolvén (2000) tar upp (Wolvén, 2000).

Bolman och Deal (1997) beskriver i sin bok *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* Hersey och Blanchards teori om det situationsanpassade ledarskapet vilket utgår ifrån två dimensioner, uppgift och relation. Uppgift står för ledarens engagemang om att förklara individens eller gruppens skyldighet eller ansvar och relationsinriktat beteende står för engagemanget i tvåvägs - eller flervägs -kommunikation men även uppmuntran, lyssnande, underlättande stöd m.m. (Bolman och Deal, 1997).



Figur 2 Situationsanpassad ledarskapsmodell

Figuren ovan beskriver fyra ledarskapsstilar som ingår i den situationsanpassade modellen. Dessa är directing (beordra), coaching (sälja), supporting (deltaga) och delegating (delegera). Om ledaren arbetar efter uppgift eller relation är beroende av gruppens mognad för uppgiften eller situationen. Directing handlar om att ledaren beordrar individen till att genomföra handlingen. Coaching utförs om individen vill utföra uppgiften men inte kan eftersom kunskap om området saknas. Ledaren säljer då in sina idéer för att locka till en handling. Supporting som är tredje ledarstilen innebär att individerna kan men saknar motivation till handling vilket innebär att ledaren själv går in och deltar för att lösa uppgiften. Slutligen handlar delegating om att individen kan och vill vilket innebär att ledarens uppgift blir att delegera ut en uppgift som individen själv ansvarar över (Bolman och Deal, 1997).

3.3.4 Den konsultativa ledaren

En ledare som är öppen för förslag från de berörda och inbjuder till att kommentera dessa innan han/hon själv fattar ett beslut ingår i en konsultativ roll (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Det kan också, som Sandberg och Targama (1998) menar handla om att en individ som vägleder och stimulerar människor inom organisationen till att ingå i de ständiga förändringsprocesser som existerar. Genom att öka frihetsgraden och få människor nyfikna, engagerade och mer benägna för ansvar kan ledaren tillgodose krav samt förbättra kvalitén. Det som kan ses som negativt inom denna ledarskapsstil kan vara hur ledaren får något att hända och hur tillräcklig effektivitet skapas. Hur får ledaren människor att ta tag i problem, söka nya lösningar och bli mer engagerade? Ledaren måste kunna vägleda, förklara, stödja och stimulera (Sandberg och Targama, 1998). Denna form av ledarskap kan tyckas likna den demokratiska ledaren men skillnaden är överlåtandet av beslutsmyndighet. Den demokratiska ledaren låter andra fatta beslut till skillnad från den konsultativa som inbjuder till kommentarer innan han/hon fattar beslut.

3.3.5 Värdebaserat ledarskap

Värdebaserat ledarskap är en nylanserad form av ledarskapsstil och syftar till att ledaren formulerar och kommunicerar ut en vision eller en värdering som bidrar till organisationens meningsskapande samt organisationens bild av sig själv. Ledarens roll kan ses som en av dragkrafterna till att stärka organisationskulturen vad gäller, normer, värderingar samt tillhörigheten bland medarbetarna. Denna ledarskapsteori bygger i grund och botten på ett institutionellt ledarskap som präglas av att utforma visioner och mål där det kan handla om en anpassning av målen till förändringar av interna och externa intressen. Att institutionalisera mål bygger på att utforma en arbetsfördelning så att målen uppfylls. Ledarskapet handlar också om att försvara sig mot omvärldens tryck samt att klara av interna konflikter som främjas genom lika värdegrund (Jacobsen och Thorsvik, 2002).

3.3.6 Symboliskt ledarskap

Utifrån Bolman och Deals (1997) symboliska ledarskapsperspektiv innebär ledarskapet att varje aktör har en viss roll i organisationen för att förmedla det ”rätta” intrycket till omgivningen. Perspektivet innebär också att hela organisationen står för gemensamma åsikter, traditioner och ceremonier. Det symboliska ledarskapet utmärks också genom att ledaren tolkar och omtolkar handlingsmönster utifrån de erfarenheter han/hon skaffat sig under tidens gång. Ledaren försöker också skapa historia genom att förmedla visioner om organisationen samt förmedla dåtida, nutida och framtida berättelser (Bolman och Deal, 1997).

3.3.7 Lagets prestation – gruppleaderskap

Att arbeta i lag tycker Jacobsen och Thorsvik (2002) blir allt vanligare i dagens organisationer då det inte längre är lika hierarkiskt uppbyggt som tidigare. Detta leder till att individerna i organisationen får mer handlingsfrihet och större inflytande. Att arbeta i gruppen är ett sätt att komplimenterar varandra utifrån kunskap och kompetens mot enade mål. Detta har sina fördelar då t ex uppgifter som kräver stor kompetens och kunskapsbas löses genom att individer lär av varandra i laget mot ett enat resultat. Detta leder till att kunskapsbasen hos den enskilda individen vidgas eftersom han/hon delar sina åsikter och tankesätt med lagkamraterna. Detta genom det samspel som finns mellan individerna i laget. Laget måste genom diskussion och kommunikation komma fram till enade beslut för att lösa uppgiften. Detta leder med fördel till att beslutsprocessen luckras upp och hela laget har rätt till engagemang om organisationens mål med uppgiften. I gruppleaderskap är det alltså lagets prestation som är i fokus (Jacobsen och Thorsvik, 2002).

4 Resultat och analys

I kommande avsnitt presenteras resultatet av samtliga genomförda intervjuer. Avsnittet avslutas med en analys, dvs. det teoretiska insamlade materialet förs samman med den empiriska delen.

4.1 Intervjuredovisning

Nedan kommer en redovisning av de fem individuella intervjuerna samt den gruppintervju som ägt rum. Intervjupersonerna har fått alias 1-5, A-C beroende på intervjutillfälle samt det hus de är verksamma i. Redovisningen är också indelad i teman:

SCOUTLEDARENS UPPGIFT/METOD

LEDARSKAPSSNILAR

SCOUTENS PERSONLIGA UTVECKLING

4.1.1 Intervju med scoutledare 1A

PRESENTATION

Scoutledare 1A har varit scout sedan mitten av 1950- talet. 1A blev scoutledare efter att ha fyllt 18 år och har fortsatt på denna banan. Idag ingår 1A i ett team med 6 stycken ledare och har scouter mellan 12-14 år, s.k. patrullscouter. Totalt är de 12 scouter på avdelningen. 1A anser sig själv vara en trygghetsfaktor för scouterna.

SCOUTLEDARENS UPPGIFT/METOD

I intervjun framkom det att avdelningen jag besökte arbetar utifrån den värdegrund som nedan citeras från vad scoutledare 1A sagt

Scouting är scouting, vi har vår scoutlag och vi har vår scoutsång. Vi har vissa grundläggande värderingar som jag anser vara nödvändiga för att bedriva vår verksamhet. Det är det som gör den specifik. Vi sitter inte och rabblar scoutlagen på mötena men den finns där för att hänvisa till den. Utan ideologin kan vi kalla verksamheten, dagis fast för olika åldrar. Scoutmetoden är en enkel sanning, alla är människor och man får misslyckas men vi kan ju ha ett mål och det är inte säkert att vi lyckas nå målet.”

De arbetar utifrån gruppen, patrullsystem eftersom det i gruppen finns olika kompetenser som tillsammans blir betydelsefulla. Scoutledaren menar också att de arbetar utifrån varje enskild individ. På avdelningen ser man inte scouterna som en grupp utan de lär känna varje enskild scout och hur han/hon är som person.

När man har fått dem att växa, det är den lön vi har.

Belöningen är ofta beröm, då kan man få som vi har fått, en necessär plus ett kort. Tack för att ni är så engagerade i våra barn. Ni har ett dussin stjärnor var i himmelen för att ni gjorde lägret 2008 till en positiv upplevelse.

Scoutledare 1A anser att det alltid finns behov av att utveckla sina ledarskapsfärdigheter då scouting följer med i tiden genom t ex ett internationellt engagemang och miljöfrågor. Ett sätt att göra detta kan vara att utbyta erfarenheter genom att träffa andra som ger tips och råd.

Hittar man den rätta metoden kan man ge barnen en upplevelse och det är scouting

Avdelningen består av ett ledarteam som 1A anser kompletterar varandra jättebra.

Alla kommer inte alla gånger så det är bl.a. därför vi funkar så bra ihop. Att vara ensam är inte bra. Här är jag en i gänget. Jag kanske är den som är äldst och den som hållit på med scouterna längst men det betyder inte att jag är bäst och definitivt inte ur scouterna synvinkel.

Alla ledare på avdelningen har samma ansvar över scouterna. Alla bär med sig olika erfarenheter som t ex att en är sjuksköterska, en har kockerfarenhet, en är ung och det finns gamla erfarna scoutledare. 1A menar att scoutideologin tenderar att bli tunn i verksamheten men avdelningen håller fast vid denne och de rutinerade ledarna står för programmet. Sjuksköterskan ansvarar över aktiviteter som innehåller sjukvård, matlagning ansvarar den kockerfarne och den unge verkar som en förebild, nallebjörn.

Scoutledare 1A anser att kommunikationen mellan scoutledarna på avdelningen fungerar väldigt bra

Vi fyller i varandra, vi är ett härligt gäng och faller med varann

Hur arbetet på kåren fungerar har 1A inte kommit underfund med. Utifrån de tidigare scouterfarenheter 1A har där kåren hade färre medlemmar, det var god sammanhållning, alla gjorde allting tillsammans och det var god gemenskap. Nu har 1A fått kämpat sig fram för gemenskap och kommunikation.

Här på Trollhättans Scoutkår är det så stort, uppdelat på tre stora hus. Det finns inte så mycket kontakt med de andra husen. Jag har nog aldrig upplevt ett möte som de har på de andra husen men de beror inte på dem. Jag kan ju åka dit men jag gör det inte. Man håller sig för sig själv

Gemensamma aktiviteter för kåren finns på läger. Det har enligt 1A funnits försök med gemensamma övernattningsläger men det har funnits motståndare. 1A anser att de nya scouterna måste fostras in i verksamheten först innan de lär känna nya scouter.

1A tror inte att utvärdering av scoutledarens arbete görs. Då varje enskild scoutledare har sitt ansvarsområde behöver inte scoutledaren utvärderas eftersom det är på honom/hennes vis aktiviteten genomförs.

Vi har en verksamhet som fungerar men om vi skulle se en verksamhet som faller skulle detta nog uppmärksammas mer.

LEDARSKAPSSSTILAR

1A kan se att det finns olika typer av ledarskapsstilar i kåren och ger exempel på ledare som är trygghetskapare, tuffa, mjuka, inte härjande. Ledare arbetar i team och 1A kan se att vissa är mer drivande än andra i sin ledarstil.

Stilen på ledarskap byggs utifrån vilka barn man har. Det är en balansgång man får känna av.

SCOUTENS PERSONLIGA UTVECKLING

1A menar att den personliga utvecklingen syns tydligast då 1A själv kan se att erfarenheter som växt fram inom scouterna kan utnyttjas i det vardagliga livet.

Har man slitit ihop så limmas man ihop. Detta blir mer verkligt om man verkligen har fått pröva sina olika kunskaper i ett team för att lösa en situation

Som scoutledare arbetar de också för att främja scoutens personliga utveckling och 1A menar att genom att försöka lyfta lusten att lära och att stärka scouten kan det bästa resultatet uppnås. Scoutledaren försöker även individuellt möta varje scout och låta han/hon arbeta i egen takt för att sedan uppmuntra scouten vid ett lyckat resultat.

4.1.2 Intervju med scoutledare 2C

PRESENTATION

Scoutledare 2C har varit scoutledare lite till och från hela livet men den senaste tiden har det varit sammanhängande i 8 år. Idag arbetar 2C tillsammans med två andra grabbar på en avdelning med 14 stycken 10-11 åringar, juniorscouter.

SCOUTLEDARENS UPPGIFT/METOD

Scoutledare 2C poängterar att de tre ledarna som är verksamma på avdelningen är och tänker nog ganska samma, de är ganska sammansvetsade.

Vi försöker leda dem igenom uppgifter som scouterna har fått varit med att välja. Vi är ganska noga med att försöka utvärdera vad som har varit bra och vad som inte har varit bra. De har fått skriva ner tre bra och tre dåliga saker som vi ledare tar med oss vid kommande terminsplaneringsmöte.

Vi försöker leda upp till att vara scouternas skyddsnet. Vi finns där men vi försöker låta scouterna göra saker utifrån sin förmåga.

2C menar att scoutledaren arbetar utifrån ett stöttande perspektiv men att det finns vissa saker där ledaren måste vara mer styrande t ex då scouterna skall arbeta med spisen eftersom här kan ledaren se en viss fara med aktiviteten. Tanken är också att få en så kallad kugghjulseffekt där scouterna lär av varandra och det är något scoutledarna skall arbeta mer med inför kommande termin.

Scoutledarens uppgift är också att:

Alla ska trivas, känna sig bemötta och välkomna. Vår uppgift är att se till så att ingen hamnar åt sidan och här har ledaren en viktig roll. Att kunna gå in som en konfliktlösare. Sen så tycker jag väl att det här är också att lära ut vad scouting är, hantera kniv, ta vara på sig själv, klara av ett lägerliv. Detta bygger främst på tidigare erfarenhet. Viktig bit att man lär dem det där scoutiga, den vägen.

Avdelningen består som sagt av tre ledare och dem delar upp ansvaret mellan sig under mötesgången. De har kommit överrens om att bara en ledare pratar och då är det ingen annan som hoppar in med andra förslag.

Utifrån tidigare erfarenheter sker uppdelningen.

När det gäller planeringen före mötena är alla mer eller mindre lika delaktiga, vissa mer drivande än andra. 2C menar att det saknas en plan-b pärm för aktiviteter.

Vi känner att det behöver hända saker hela tiden. Nu är scouterna så hungriga och vill gärna ha aktivitet. De vill ha struktur upplever vi det. Att det inte bara flamsar iväg. Hopp-och-lek struktur har de redan fått.

Kommunikationen mellan ledarna fungerar bra, i alla fall på huset och 2C menar att det är mycket egenansvar hur mycket information ledare vill ta del av. Då kåren är uppdelad på olika hus blir det naturligt att ledarna håller sig för sig själva men 2C framhäver ändå att det inte finns någon obekvämheter mellan ledarna på kåren.

Jag är helt övertygad om att ber man om hjälp så får man det också.
Sen så är det väl lite tråkigt att inte mötas mer med scouterna mellan husen. Skulle vilja hinna med det där lilla extra men tid finns inte.
Den gemenskapen i hela kåren kanske inte prioriteras eftersom på våra planeringsträffar är oftast redan programmet klart och då är det svårt att planera in.

Det visar sig också att samarbetet mellan de olika husen kanske inte fungerar helt fullt ut men 2C menar att ledarna kanske ska fundera mer kring att satsa på kår gemensamma saker.

Jag tror att det är viktigt att någon gång träffas allihopa. Inte bara tävla mot varandra på tävlingar för hela kåren utan mötas bara den lilla gruppen.

Vad gällande utvärdering av ledarskapet säger 2C att det inte görs i större utsträckning men att just detta kan främja scoutledarens utveckling. Genom en utvärdering konfronteras ledaren med sitt ledarskap vilket kan leda till en eller flera aha-upplevelser

LEDARSKAPSSTILAR

2C ser att det finns olika stilar på hur ett ledarskap bedrivs och speciellt hos de ledare som varit scoutledare för olika åldrar. 2C menar att de har en tendens till att gå för fort fram.

Vi har ändå ett stegrande system tillsammans med märkesordningen. Man kanske inte ska bränna krutet i de lägre åldrarna utan kanske ska hålla på den moroten. Detta tror jag är viktigt för att scouterna ska se att det finns något att komma till för utvecklingens skull. Stegring är viktigt för tillfredsställandet.

2C kan se att ledarskapstil kan skifta utifrån den situation en scoutledare hamnar i. Vid t ex en kris eller säkerhetstänk agerar en ledare annorlunda.

2C menar också att ledarskapstil ändras utifrån den erfarenhet, situation och position man har.

I en scoutkår är det ju så att man inte har en hierarki men av erfarenhet kan jag nog säga att unga scoutledare visar nog tuffhet. Då visar man armbågar vilket nog lätt kan leda till en auktoritär stil. Vill man klättra så kanske man visar armbågen eller känner man sig tillfredsställd halkar nog armbågen ner. Genom vidareutbildning kan man se saker ur andra perspektiv.

SCOUTENS PERSONLIGA UTVECKLING

Scoutens utveckling sker menar 2C genom att gruppen får följa märkesordningen. Gruppen består av många olika individer och de får olika områden att ansvara för. Att få en grupputveckling är ledarens ansvar och 2C själv säger att den personliga utvecklingen främjas då man som scoutledare konfronteras med olika situationer. 2C säger också att när en scoutledare ser att scouterna är tillfredsställda, när de antar utmaningar och upplever äventyr. Det är då man gläds i rollen som ledare.

4.1.3 Intervju med scoutledare 3B

PRESENTATION

Scoutledare 3B har varit scoutledare på kåren i ett år men har erfarenhet från fritidsverksamhet för barn och ungdomar sedan 15 år tillbaka. Idag är 3B ledare tillsammans med tre andra för 24 scouter i åldern 8-9 år.

SCOUTLEDARENS UPPGIFT/METOD

3B menar att en av scoutledarens största uppgift är att ta barnen på allvar och att ge barnen insikt om mötesstrukturen och hur man bedriver scouting.

Jag vill framhålla att när barnen kommer till oss scoutledare ska de känna att dem är sedda, välkomna och att vi ska ha kul tillsammans. För mig är det A och O.

Vi försöker få det inpräntat att vi jobbar med den lilla gruppen, patrullen.

Ta barnen på allvar och att man som ledare är vägledare och leder dem in på den väg dem ska vandra.

En scoutledare ska enligt 3B även arbeta stöttande och vägledande och utifrån patrullsystemet, den lilla gruppen (ca 6 scouter) ska scouterna lära sig vissa saker t ex om natur, friluftsliv m.m.

Den lilla gruppens filosofi.

Avdelningen består av fyra scoutledare och tillsammans har de innan terminsstart planerat ett program för kommande termin. De försöker att framhäva att scouting inte enbart finns på avdelningen utan att det händer aktiviteter på huset, kåren och till och med i distriktet.

Vi försöker att planera terminsvis, att lägga upp ett program, vi träffas och låter scouterna få tycka till och inom ramen för verksamheten.

På varje möte finns en ansvarig ledare som förbereder det innehåll som kvällens aktiviteter ska bestå utav. 3B upplever att det finns någon slags ömsesidig relation mellan alla ledare i kåren. Ledarnas arbete fungerar bra och visst finns det träffar på kåren. Syftet med dessa träffar är att planera aktiviteter samt att ha roligt tillsammans. Det finns en god kommunikation i kåren via personliga samtal samt mail.

Ledarna pratar och träffas även över gränserna men visst blir det mer kontakt med de ledare på det hus man arbetar på. Kommunikationen ökar då scouten lämnar en avdelning för att flytta till nästa.

Efter varje möte sätter sig ledargruppen ner och diskuterar vad som hänt vilket 3B tycker är bra eftersom utvärdering behövs göras med jämna mellanrum. 3B understryker att som ledare måste man också kunna lämna händelser bakom sig för att kunna lösa nya uppgifter. Att arbeta med utvärderingen på kåren är inte så vanligt menar 3B.

Utvärdering kanske hade varit mer relevant om man såg att hela kåren höll på att tappa medlemmar med mera.

LEDARSKAPSSSTILAR

3B tror att ledarskapsstil kan variera utifrån den situation en scoutledare hamnar i t ex ett mer strikt handlande om situationen kräver det.

Jag tror på något sätt att man får med sig mycket utifrån patrullen.
Hoppas att det inte är för mycket militärt. Så ska man inte ha det inom scouterna och detta märker jag inte av i kåren. En vägledande roll och patrullsystemet.

3B tror att ledarskapsstil också kan skilja sig mellan män och kvinnor då kvinnor kanske använder sig av en mer mjuk ledarstil.

Något som jag tycker är viktigt är att man har en blandad ledargrupp vilket vi i vår grupp har, att det inte bara finns kvinnliga eller manliga, utan fifty-fifty, som vi är då.

SCOUTENS PERSONLIGA UTVECKLING

Det framkommer att 3B anser att den personliga utvecklingen finns i möten med barn, ungdomar och vuxna.

Att tillsammans med scouten upptäcka utifrån det vi gör. Jag lär mig efter varje händelse eftersom den är ny. Det gäller att lyssna in barnen. Barn reflekterar över vettiga saker.

Hur scoutorganisationen öppnar upp för scouternas personliga utveckling sker menar 3B att det görs genom att ge dem möjlighet att pröva sig fram. Att lära dem vad scouting är med natur, vara ute, ta hand om sig själv m.m. Programmet bygger på att man provar sig fram genom en stegrande process.

Moment känns igen ju äldre man blir fast då sker övningen på en mer avancerad nivå
Varje individ har speciella behov och behöver tillgodoses därefter. Genom att arbeta i den lilla gruppen ges möjlighet och tillfälle för just att kunna se den enskilda individen.

4.1.4 Intervju med scoutledare 4B

PRESENTATION

Scoutledare 4B är ny i kåren och detta är den första verksamma terminen som scoutledare. Tidigare har engagemanget varit på ett år. 4B är scoutledare tillsammans med tre andra ledare där de tillsammans bildar en ledargrupp som i dagsläget ansvarar över 25 scouter i åldern 8-9 år.

SCOUTLEDARENS UPPGIFT/METOD

3B menar att scoutledarens uppgift är att arbeta utifrån scoutmetoden men att de i dagsläget kanske inte klarar av det fullt ut eftersom merparten av scouterna är nya i organisationen. Ett möte består till hälften av tiden utläring av ren scouting, resterade lek.

Det gäller att se barnen som individ och få alla i gruppen till att fungera.
Jag kan känna att den pedagogiska erfarenhet jag har, att jag läser pedagogik kan göra att jag ser barnen på ett annat sätt.
Alla barn ska kunna känna sig trygga och att alla barnen ska bli sedda.

Avdelningen har i början av terminen gjort en planering för alla möten och utifrån den delas ansvarsområdena ut. 4B menar att om en ledare besitter mest kunskap om scoutingens ideologi så tar denne det ansvaret.

Vissa roller tillskrivs rent spontant men efter att vi planerat terminen föll det väl sig hur varje möte skulle se ut.
Åldern kan nog också spela in vad gällande ansvar för aktiviteter.

Ansvarig ledaren startar upp mötet men alla i ledargruppen ska vara lika delaktiga eftersom gruppen är i den storleksordning som den är.

De fyra ledarna på avdelningen fungerar väldigt bra tillsammans säger 4B.

Jag känner att jag kommit in i kåren väldigt snabbt, väldigt bra mottagande. Ibland är det svårt att komma in i en grupp som är hopsvetsade men denna kår har jag varit väldigt välkommen, inga problem, känner gemenskap väldigt tydligt.

Utifrån 4B och de tidigare erfarenheterna från scouterna ser kårarbetet ut till att fungera väldigt bra.

Att utveckla sitt ledarskap tycker 4B är jätteviktigt och det visar sig också i detta sammanhang. Sedan terminsstarten tycker 4B att arbetet med scouterna har lett till en säkrare roll.

Jag får lov att ta plats och de accepterar mig.

4B kommer troligtvis också att utbilda sig nästa år till allmän scoutledare då detta känns som ett naturligt steg i utvecklingen.

Man är aldrig färdigutvecklad som ledare.

Utvärdering utav ledarskapet görs under en liten 15 minuters samling efter varje möte på avdelningen. Diskussioner om gruppen, ledarskapet och programmet väcks då och 4B tycker detta är ett bra sätt eftersom konstruktiv kritik alltid är nyttig.

Man har alltid en tanke på hur det har gått och hur min roll har varit. Jag tycker det är viktigt så att man inte hamnar i någon rutin utan att man verkligen tänker efter hur det har gått. Mer organiserad utvärdering borde finnas. Annars, att bara träffas och kunna prata är jätteviktigt för att hålla kvar gnistan eftersom man är ideellt engagerad.

LEDARSKAPSSTILAR

Visst tar man på sig olika roller. Tydligast syns det på vem som är säker i sin roll. Man ser vem som tar på sig en och vem som syns. Man ser alltid att samma person tar på sig den saken.

Att ta på sig olika roller som scoutledare tror 4B bygger mycket på ålder och tidigare erfarenhet. 4B menar också att en uppdelning av ledarskapet inte behöver vara negativt då det är bra att komplettera varandra. 4B kan också se en tendens till att stilen på hur ledarskapet bedrivs kan skifta utifrån situationen. 4B kan också se olika ledarskapsstilar som en enkelspårig roll där ledaren arbetar ensidigt och inte lär känna barnen. Det finns ledare som alltid busar med scouterna samt de som intar en mer omtänksam och mjuk roll.

SCOUTENS PERSONLIGA UTVECKLING

Utveckling för 4B syns tydligast när man får praktisera sina ledarskapsfärdigheter.

Utveckling främjas genom att jag har gått in i en ansvarstagande roll. Det är OK att prova sig fram. Att jag får ta plats i gruppen. Sen får man mycket gensvar av barnen.

Att främja scoutens personliga utveckling anser 4B vara genom att uppmuntra, att alla ska kunna få synas i gruppen och våga låta var och en våga ta plats. Genom att scouting bygger på gruppen och patrullsystemet lär barnen sig socialt samspel, gruppdynamik.

4.1.5 Intervju med scoutledare 5A

PRESENTATION

Scoutledare 5A blev scoutledare redan vid 15 års ålder men har inte varit kontinuerlig ledare i alla år utan det har varit till och från hela tiden. Sammanlagt har 5A 25 års ledarskaps erfarenhet och då inte bara från scouterna utan även också från annan föreningslivs verksamhet. Idag är 5A scoutledare tillsammans med fem andra ledare för scouter som går i ÅK 6-8, patrullscouter.

SCOUTLEDARENS UPPGIFT/METOD

5A menar att en stor uppgift som scoutledaren har är att kunna hantera det stora åldersspannet.

En som går i ÅK 8 är mer intellektuellt krävande jämfört men som går i ÅK 6 är på ett lite annat sätt. Ledare måste man kunna tillfredsställa de som är äldre, hålla dem på gott humör samtidigt som att lyckas stärka de yngre i sitt utvecklande. Det gäller att vara flexibel.

Gruppdynamik står i centrum på avdelningen och ledarna arbetar mycket med den lilla gruppen, patrullen. Ledaren jobbar även individuellt med scouten utifrån den personliga utvecklingen som scouten väljer att göra t ex när man jobbar med knopar, märken etc. 5A menar att ledaren måste möta gruppen utifrån att de är olika individer som tillsammans bildar en grupp.

Att se scouten växa, då har ledaren koll på gruppen.

5A nämner också att målet som ledare är att få göra det där lilla extra. Att försöka skapa ett nytt program så att scoutledaren hela tiden utvecklas. Genom nya arbetssätt slipper ledaren upprepning vilket minskar ensidigheten i uppgifterna. 5A menar att ett monotomt arbete kan göra att ledaren tappar intresset för scouting då han/hon inte utvecklas.

Scoutledargruppen på avdelningen har ett gott samarbete och de kompletterar varandra väl. Genom att de är en ledargrupp på sex personer säger 5A att alla inte behöver komma alla gånger vilket underlättar trygghetskänslan.

Vi har delat upp ansvaret utifrån mötesgång. Programpunkten kräver en ansvarig och detta är uppdelat utifrån intresse och tidigare erfarenhet. Att vara ansvarig innebär att se till att material för aktiviteten finns, att hela mötet fungerar.

Huvudansvaret delas upp utifrån tidigare erfarenhet och 5A vill framhäva att under mötets gång måste alla ledare vara väl insatta i aktiviteten och delaktiga. Den ansvariga har en drivande roll.

Ledarna ska egentligen bara vara handledare för denna ålder av scouter eftersom scouten själv ska väckas till lust för handling. Vi ledare sätter förutsättningarna. Det är på patrullnivå att patrullen ska dra lasset.

Gällande kårarbetet menar 5A t ex att det inte existerar någon kommunikation mellan scoutledarna. Däremot fungerar kommunikationen på avdelningen bra.

Vi är inte kommunikativa i denna kår. Husen driver sig själva. Vi har inget samarbete mellan varandra, alla sköter sitt. Hade vi varit tigare hade kåren varit större. Vi är för prestigefulla. Vi har ingen gemensam struktur. Alla avdelningar gör på sitt sätt. Alla grenar måste göra på sitt vis. Nu är det huller om buller. Som

miniorledare ska man inte gå in på juniorprogrammet. Ett tydligare ramverk för hur man bedriver alla olika åldersgrupper behövs.

Då 5A saknar samarbete mellan avdelningar på kåren föreslår han en så kallad brouppgift då avdelningar möts under en träff per termin för att leda scouterna in i den nya avdelningen. Styrelsen borde enligt 5A jobba mer för samarbete, kommunikation eftersom de är förtroendevalda.

5A kan också se att det fattas vidareutbildning för ledare inom scouterna. Tidigare har 5A varit på kurs varje år men här har detta inte funnits. En vidareutbildningskurs kan här handla om att få en föreläsning om "barn med särskilda behov" eller en träff med alla ledare på samma åldersnivå som samlas för att utbyta erfarenheter, programidéer etc.

5A tänker mycket på hur ledarskapet bedrivs och att reflektera över ledarskap är en självklarhet.

Om man planerar en kväll som skiter sig måste man reflektera. Var det mitt sätt som gjorde det? Var det ointressant?

Ibland reflekterar vi i vår ledargrupp men på kårnivå finns inte en uttalad. Detta skulle kunna vara bra. Några ledare skulle nog få en tankställare då.

LEDARSKAPSSTILAR

Visst finns det olika ledarskapsstilar säger 5A. Att ta till sig en kompisstil är ett exempel.

Visst kan man vara kompis men inte alltid. Är du ledare ska du leda. Du har en uppgift att genomföra. Som ledare har du ändå ett ansvar.

5A tror inte att ledarstil skiljer sig kvinnligt och manligt då både tjejer och killar t ex kan vara tillbakadragna. Däremot tror 5A att det skiljer sig mellan ungt och gammalt. Unga ledare är lite återhållsamma eftersom de är osäkra i sina roller. 5A tror också att erfarenheten i sig kan leda till att äldre ledare lättare faller in i givna mönster.

5A kan också se att ledarskapsstil kan ändras utifrån den situation ledaren hamnar i.

Vissa ledare går bara in och bestämmer men då ska också alla ledare vara överens om att man gör på ett visst sätt. Då gäller det att ledargruppen håller på det och inte går in och ändra.

SCOUTENS PERSONLIGA UTVECKLING

För 5A arbetar ledarna för scouternas personliga utveckling genom att föra protokoll över scoutens enskilda kunskap.

Att se var och en som individ. Tvinga på ett barn fungerar inte. Alla ska få tillåtelse att vara på sitt sätt. För en personlig utveckling måste ledaren se individen Scouting erbjuder alla människor en värdig fritid och t ex att bemöta personer med Aspergers syndrom kräver en individanpassning.

Tryggheten hos barnen är också viktigt menar 5A.

För 5A själv handlar personlig utveckling kanske främst om att våga ta ett steg tillbaka vad gällande ansvar och ledarskap för att släppa fram en annan scoutledare.

Ibland kan det vara skönt att ta ett steg bakåt och släppa fram en annan ledare. Utvecklingen kan också vara att ta ett steg bakåt. Det kan vara ännu mer utvecklande. Frågan är om man vågar backa. Förlorar man sin status om man kliver ett steg bakåt.

4.1.6 OCH vad tycker scouterna? Intervju med scouter över 15 år

PRESENTATION

Kåren består av två stycken grupper á 8 ungdomar över 15 år s.k. seniorscouter och till gruppintervjun hade 13 scouter kommit. Med olika bakgrund och erfarenheter var det ändå mycket som svetsade dem samman i tyckande kring kårens arbete.

SCOUTLEDARENS UPPGIFT/METOD

I denna ålder framkommer det att scoutledarens uppgift är att bara finnas till hands i bakgrunden. Ledaren står dock som ansvarig för gruppen och när scouterna saknar uppslag eller idéer kan ledaren komma in i en drivande roll vilket också görs i dagsläget. Mötesformens ses mest som en social mötesplats för scouterna där de får lov att koppla av och komma hemifrån.

Ett terminsschema finns och det gäller att försöka sparka sig själv till att genomföra det och här finns ledarna till och stöttar oss igenom det.
Ledarna gör inte saker åt oss utan vi ska göra det själva.

Det visar sig att gruppen tycker att programmet har en tendens till att förslappas under terminens gång. Scouterna saknar ibland vilja och ork och vissa menar att genom att de själva får ansvara för att planera arrangemang för andra hjälper dem att finna lust igen.

Scouterna menar att en scoutledare bör vara flexibel, snäll och ambitiös och ska kunna anpassa sig till situationen. En ledare ska också kunna vara lyhörd och variera aktiviteter utifrån scoutens önskan. De måste kunna ge och ta kritik och ledaren har till uppgift att väcka lust vad gällande scouting.

Det är viktigt att scoutledaren märker hur gruppen fungerar och hur den enskilde individen har det.

I mitt frågeformulär hade jag en fråga vad gällande hur Svenska Scoutförbundet ser på ledarskap och visionen för hur det ska bedrivas. Scouterna hade ingen uppfattning om frågan mer än att de hade gissningar.

Klämcheck jävel.
Ledaren ska ha sett alla McGyver avsnitt.
Vara över 18 år.
Utgå ifrån grundaren Baden-Powells syn. Lära ut saker som har med scouting att göra, lära folk bra saker.
Vara pedagogisk.
En bra mix av lek och lär.

Vidare framkom det att scouterna gissade på att en ledare inte ska ta över mötet, få scouten att själv göra saker, inspirera till att göra saker, få scouten att tycka scouting är kul eftersom det inte ska vara jobbigt att gå till scouterna.

Det konstaterades att kommunikationen mellan scouterna och ledarna fungerar väldigt bra och att en utvärdering av ledarskapet egentligen inte borde vara nödvändigt eftersom det är på fria premisser en ledare ställer upp. Samtidigt menade någon att utvärdering visst kan vara bra eftersom då kommer ledarskapet upp till ytan mer. Ledarskapet på kåren fungerar mycket bra menar scouterna och alla instämmer med följande uttalande.

Vi har ett bra ledarskap i scoutkåren trots att vi är så få.

Det visade sig att merparten av ledarna dyker upp på storläger men att scouterna saknar dem på de vardagliga mötena. Samtidigt tycker de att ledarna kompletterar varandra jättebra och vill lyfta fram att ny scoutledare ska få möjlighet att få växa in i en scoutledarroll. Diskussionen om att låta en ny ledare få följa med en rutinerad kom upp och det sammanfattades med att det inte skulle vara så tokigt att erbjuda unga ledare denna möjlighet.

LEDARSKAPSSSTILAR

Alla scouter menar att det existerar olika typer av ledarstilar på kåren vilket kanske härstammar ifrån tidigare erfarenhet eller vilken avdelning man arbetar på. Vissa ledare bedriver fortfarande sitt ledarskap utifrån de gamla erfarenheter, mer strikt och ”oldschool”.

Vissa vill bestämma allt, vissa är för mesiga vilket främst syns på de äldre ledarna i kåren. Vissa bygger upp ledarskapet utifrån vad scouten vill genom att vara lyhörda.

SCOUTENS PERSONLIGA UTVECKLING

I frågan om hur scouternas personliga utveckling uppfattas kommer det från flera håll spontant ut ordet bakåt. Scouterna menar att lärprocessen stegrats från att man börjat scouterna till att i denna ålder sjunka igen.

Det gick upp och sen gick det bara ner.

Men några säger ändå det att genom scouting lär man sig att planera och organisera saker men att det är upp till varje individ hur mycket man vill lära sig. I de tidiga åldrarna har man lärt sig hur det fungerar och nu i seniorscouting ska scouterna kunna utnyttja kunskapen på ett bättre sätt. Scouting handlar också om att utvecklas sig socialt genom grupprocesser vilket också blir slutorden för denna gruppintervju.

4.2 Analys av resultat

I detta avsnitt kommer jag att bryta ner min tidigare tematisering ännu mer för att rubricera analysen utifrån ledarskapet på kåren och ledarskapsstilar.

LEDARSKAPET PÅ KÅREN

Av intervjuerna har det framkommit att olika arbetsområden anses vara viktiga inom verksamheten och detta tror jag kan härstamma ledarens ålder, erfarenhet samt vilket hus de arbetar på. Detta visar också tecken på att scoutledarna arbetar på den operativa nivån utifrån Jacobsen och Thorsviks (2002) ledarskapsnivå i organisationer. Ledaren har fördjupad kunskap inom sitt arbetsfält och möter kärnan i verksamheten vilket i detta fall är scouterna/barnen. Det viktiga är att scoutledarna följer ideologin och scoutmetoden som den institutionella nivån har satt upp men hur den tolkas och appliceras är ett ställningstagande varje enskild ledare gör. Detta är högst relevant eftersom begreppet ledarskap, skulle som Jacobsen och Thorsvik (2002) förespråkar, syfta till att mål och visioner följs. Också att människor utför handlingar inom organisationen vilket i detta fall är att scoutledaren följer ideologin. Detta för att kunna förverkliga den personliga utvecklingen hos scouten vilket innebär att arbeta med värderingar och människosyn samt att få utvecklas utifrån personliga förutsättningar. Det är det som organisationen strävar efter. Som beskrivits i 3.2 om komplexiteten i organisationer är det så att olika perspektiv och synsätt speglar sättet att agera. Samtidigt måste det finnas en tydlig referensram för det totala innehållet i verksamheten. Detta är också något som Jacobsen och Thorsvik (2002) diskuterar i sitt beskrivande av ledarskapsbegreppet. Att just organisationer arbetar utifrån formella mål, strukturer, nätverk mellan människor m.m.

Utan ideologin kan vi kalla verksamheten, dagis fast för olika åldrar.

Scoutmetoden är en enkel sanning, Alla är människor och man får misslyckas men vi kan ju ha ett mål och det är inte säkert att vi lyckas nå målet (Scoutledare 1A).

Detta citat tycker jag speglar verksamheten på ett bra sätt då scoutledaren har fått med kärnan i organisationen. Ideologin är grunden för verksamheten och det är det som ger scouterna en egen tydlig profil. En av scoutledarens främsta uppgift är att arbeta utifrån scoutmetoden som också innefattar ett stöttande och ledande ledarskap. Scoutmetoden skapar utrymme till erkänsla och positiv feedback även om individen inte når sitt uppsatta mål. Däri ligger den stora styrkan med att alltid arbeta utifrån learning by doing. I avsnitt 1.1.1 och 3.1.1 presenterades metoden som syftar till att genom vägledning, styrning och organisering väcka samspel mellan individ och det sociala sammanhanget. Genom att bygga en scoutaktivitet på avsikt - planering - handling - reflektion - bedömning av resultat för att fortsätta med ny avsikt kan jag se en handlingsprocess där metoden i sig snarare än målet är det väsentliga. Som scoutledare ska man alltså arbeta utifrån planering, genomförande och utvärdering och detta ser jag som en dörröppnare till en demokratisk process. Learning by doing tillåter också misslyckanden vilket i avsnitt 3.2 kan ses som en komplexitet i en organisation. Det beskrivs att alla mänskliga faktorer påverkar organisationen och att problem och misstag t ex kan skyllas på dem som besitter en högre position. Om så är fallet inom scouterna kan detta leda till att misstag skylls på kårens styrelse. På en scoutaktivitet tror jag inte detta är nödvändig om nu lärandet bygger på avsikt - planering - handling - reflektion - bedömning. Detta eftersom misslyckanden tillåts då det är genom reflektion som nya tanke- och handlingssätt väcks. Dock kan jag se i mina intervjuer att reflektion och utvärdering ofta saknas på kärnivå. Detta förvånar mig lite eftersom hela filosofin med learning by doing ska innefatta en reflekterande process. Om kåren arbetar med metoden learning by doing menar jag att reflektion bör ingå som en given del och genomsyra hela verksamheten, inte bara på avdelningsnivå.

Några uttalanden:

Utvärdering kanske hade varit mer relevant om man såg att hela kåren höll på att tappa medlemmar med mera (Scoutledare 3B).

Om man planerar en kväll som skiter sig måste man reflektera. Var det mitt sätt som gjorde det? Var det ointressant?

Ibland reflekterar vi i vår ledargrupp men på kärnivå finns inte en uttalad. Detta skulle kunna vara bra. Några ledare skulle nog få en tankställare då (Scoutledare 5A).

Man har alltid en tanke på hur det har gått och hur min roll har varit. Jag tycker det är viktigt så att man inte hamnar i någon rutin utan att man verkligen tänker efter hur det har gått.

Mer organiserad utvärdering borde finnas. Annars, att bara träffas och kunna prata är jätteviktigt för att hålla kvar gnistan eftersom man är ideellt engagerad (Scoutledare 5A).

Uttalandena pekar på att kåren inte i nämnvärd utsträckning bedriver någon utvärdering och som sades kanske det inte behövs eftersom verksamheten tycks fungera bra. Jag menar dock att det är viktigt med kontinuerlig utvärdering eftersom detta leder till att viktiga processer som ledarskapet, händelser och programinnehåll/stegringen belyses. Det visar sig att avdelningarna är duktiga på att utvärdera sina enskilda möten, till och med den enskilda scoutens aktivitet. Detta är positivt eftersom det visar på att scoutmetoden praktiseras på ett ändamålsenligt sätt. Detta stärks också då det framkom att ledarna låter barnen själva föreslå aktiviteter inför kommande termin.

LEDARSKAPSSSTILAR

Det visar sig att det inte finns en uttalad ledarskapsstil inom Trollhättans Scoutkår då ledarskapet skiljer sig åt beroende på individ och situation. Detta visas bl.a. på följande citat:

Stilen på ledarskap byggs utifrån vilka barn man har. Det är en balansgång man får känna av (Scoutledare 1A).

Precis som Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre (2006) menar med *situationsanpassad ledare* utgår man ifrån det sociala sammanhanget och Jacobsen och Thorsvik talar om att ledarskapet anpassas utifrån beteende och relevans för situation. Vissa av kårens scoutledare kan verka väldigt gammalmodiga och strikta och begreppet ”oldschool” citeras från gruppintervjun med scouter över 15 år.

Under intervjuerna nämndes ett antal roller och ledarskapsstilar som scoutledare på kåren har vilka är: trygghetsskaparen, den tuffa armbågsvisaren med auktoritära inslag, den mjuka, den icke-härjande, den situationsanpassade, vägledaren, den demokratiske, den enkelspåriga, den bestämmande, den mesiga samt kompisen. För att koppla detta till de teoretiska referensramarna kan jag se olika typer av ledarskapsstilar, dock inte som renodlade inom verksamheten. De stilar som t ex kan visa inslag på är *den auktoritära, den demokratiska, den situationsanpassade, den konsultativa ledaren* samt *ett värdebaserat ledarskap*. *Den auktoritära ledaren* enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) visar makt genom att visa sin position. Samtidigt menar Sandberg och Targama (1998) att en auktoritär ledare bestämmer hur handlings sättet ska vara.

I en scoutkår är det ju så att man inte har en hierarki men av erfarenhet kan jag nog säga att unga scoutledare visar nog tuffhet. Då visar man armbågar vilket nog lätt kan leda till en auktoritär stil...(Scoutledare 2C).

Vad säger då ideologin? En scoutledare ska precis som uttrycks i tabellen i avsnitt 1.1.3 arbeta utifrån ideologin och ge scouten möjlighet till personlig utveckling. Detta genom att arbeta med scoutmetoden där learning by doing ingår samt att se individ och grupp. Detta arbete bedrivs genom ett stöttande och lyssnande ledarskap samt genom en demokratisk process. Som citatet ovan säger kan unga scoutledare visa sin position genom att visa armbågarna och vara bestämmande. Då följer helt plötsligt inte scoutledaren visionen om hur en scoutledare bör vara. Detta underbyggs också av det som Ellström (1992) menar med reproduktivt lärande. Frihetsgraden vid ett reproduktivt lärande är inte stort eftersom uppgift, mål, metod och resultat redan är givna på förhand. Detta kan också ses som ett anpassningsinriktat lärande där handlingsutrymmet inte är stort vilket gör att reflektion och förändringsmöjligheter finns det inget utrymme för (Ellström, 1992). Den auktoritära ledaren i renodlad stil hör alltså inte hemma i scouterna då det bryter mot ideologin. Dock visar intervjuerna på att ett mer strikt ledarskap kan infinna sig vid ett skarpt, farligt läge t ex vid kris eller när ledaren ska inta en säkerhetsroll. Denna ledarroll tror jag är accepterat eftersom scoutledaren ändå har ansvar för barnen. I ett sådant läge visar scoutledaren professionalism genom att kunna gå in och aktivt styra i situationen. Om vi ser detta skarpa läge ur ett annat perspektiv på ledarskap behöver inte ledaren vara renodlad auktoritär, utan om vi här istället utgår från det situationsanpassade ledarskapet i avsnitt 3.3.3, kan detta

skarpa läge visa tecken på att scoutledaren arbetar utifrån directing (beordra) i handlingen. Denna stil på ledarskap uppvisas då gruppen inte är mogen för uppgiften, vilket leder till att ledaren beordrar individen att genomföra uppgiften.

Vidare presenteras den *demokratiska ledaren* som Jacobsen och Thorsvik (2002) menar, uppmuntrar gruppen till egna initiativ. I intervjuerna framkom det att

Ledarna ska egentligen bara vara handledare för denna ålder av scouter eftersom scouten själv ska väckas till lust för handling (Scoutledare 5A).

Ett terminsschema finns och det gäller att försöka sparka sig själv till att genomföra det och här finns ledarna till och stöttar oss igenom det.

Ledarna gör inte saker åt oss utan vi ska göra det själva.

Vissa bygger upp ledarskapet utifrån vad scouten vill genom att vara lyhörd (Scouter över 15år).

Som citaten visar arbetas det efter att finna lust till aktivitet och det är så Jacobsen och Thorsvik (2002) benämner den demokratiska ledaren. Jag tror också att, för att kunna uppmuntra och vara demokratisk i sitt handlande bygger ledarskapet även på lyhördhet och det kan scouterna jag har intervjuat se att vissa scoutledare praktiserar.

Den konsultativa ledaren är som Sandberg och Targama (1998) beskriver det, en vägledare samtidigt som han/hon stimulerar individen genom ökad frihetsgrad. I citatet nedan beskriver en scoutledare dess uppgift.

Ta barnen på allvar och att man som ledare är vägledare och leder dem in på den väg dem ska vandra (Scoutledare 3B).

Detta kan delvis appliceras på just den konsultativa ledaren. Att arbeta utifrån ökad frihetsgrad genom en vägledande roll beskriver Ellström (1992) som ett utvecklingsinriktat lärande. Individen får möjlighet att påverka, kontrollera och analysera sin omgivning. Huvudpoängen är att få individen att själv identifiera problemet för att sedan kunna lösa situationen. Detta kan kopplas till det stödjande ledarskap en scoutledare bör arbeta utifrån. Enligt scoutmetoden ska programmet byggas upp bl.a. utifrån learning by doing som kan tänkas finnas med på Ellströms (1992) tabell om individens frihetsgrad. Som Dewey (2005) beskriver learning by doing är det en metod som knyts till mål och innehåll och poängterar att individen själv är aktiv, engagerad och vågar experimentera sig fram. Jag kan se att en scoutledare kan tillämpa learning by doing på Ellströms (1992) målstyrda lärandeprocess, där just mål är givet men att metod och resultat inte är det. Den konsultativa ledaren kan alltså arbeta utifrån tydliga mål där vägledning och ett utvecklingsinriktat lärande är metoden.

Den moderna ledarskapsstilen, *det värdebaserade ledarskapet* som tidigare har kunnat presenteras har också representerats under mina intervjuer. Ledarskapet bygger på, som presenterats i avsnitt 3.3.5, att kommunicerar ut en vision eller en värdering som bidrar till organisationens meningsskapande samt att stärka värderingarna.

Scouting är scouting, vi har vår scoutlag och vi har vår scoutsång. Vi har vissa grundläggande värderingar som jag anser vara nödvändiga för att bedriva vår verksamhet. Det är det som gör den specifik. Vi sitter inte och rabblar scoutlagen på mötena men den finns där för att hänvisa till den. Utan ideologin kan vi kalla verksamheten, dagis fast för olika åldrar (Scoutledare 1A).

Givetvis ska, precis som Dewey (2005) menar med *learning by doing* finnas klara mål för uppgifter. Så om en scoutledare följer ideologin borde man även verka utifrån mål och uppgift. Detta värdebaserat ledarskap syns tydligast på en institutionell nivå men undersökningen visar att den även finns representerad i verksamheten som direkt riktad mot barnen.

Utöver dessa funna ledarskapsstilar kan också ett *symboliskt perspektiv* på ledarskap verka inom scouterna. För Bolman och Deal (1997) innebär det att varje aktör har en viss roll i organisationen för att förmedla det ”rätta” intrycket till omgivningen. Organisationen står för gemensamma åsikter, traditioner och ceremonier. Ledaren försöker också skapa historia genom att förmedla visioner om organisationen samt förmedla dåtida, nutida och framtida berättelser. Som kan utläsas av det empiriska materialet arbetar scoutledaren individuellt med scouten samtidigt som organisationen står för gemensamma åsikter, traditioner och ceremonier. I den s.k. scoutmetoden kan just ceremoni återfinnas som en grundsten.

Av undersökningen kan jag också utläsa att ett *gruppleaderskap* där en *kollektiv kompetens* skapas är högst relevant att arbeta efter, både när det gäller scoutledarna och scouterna. Jacobsen och Thorsvik (2002) syn på gruppleaderskap kan sammanfattas att individer som ingår i en grupp kompletterar varandra mot ett enat mål. Detta leder till att den enskildes kunskapsbas vidgas. Utöver detta ligger beslutsfattandet i att diskutera sig fram en enad ståndpunkt. Kollektiv kompetens är då flera personer samverkar för att utföra ett arbete (Sandberg och Targama, 1998).

Intervjuerna visar på att samarbete mellan scoutledarna på kåren finns, dock mer samarbete på avdelningsnivå och inom husen. Som ledarna arbetar man utifrån den lilla gruppens filosofi där varje individ är en enhet som tillsammans i sin grupp arbetar framåt, d.v.s. de arbetar utifrån ett patrullsystem. För övrigt är också patrullen – gruppen en del av scoutmetoden som här tycks genomsyras i verksamheten. Detta visas också i scouternas gruppintervju då de själva får planera sina aktiviteter i samspråk med hela gruppen. I gruppen lär man sig kommunicera vilket är det sätt som beslutsfattandet sker på. Det är genom gruppen som jag tror en stor utveckling av personen sker då individen får se andras perspektiv på hur man kan lösa en uppgift. Det öppnar upp för reflektion av sina värderingar samt sin egen människosyn vilket också är scouternas uppgift.

5 Slutsatser av undersökningen

I detta avsnitt kommer uppsatsens slutsatser att väckas. Slutsatserna är dragna utifrån analysen och nedan kommer frågor som hur ledarskapet på Trollhättans Scoutkår framställs samt vilka olika ledarskapsstilar som kan identifieras att besvaras.

5.1 Slutsatser

För att knyta ihop den här rapporten blickar jag tillbaka till mitt syfte med undersökningen; att belysa hur Trollhättans Scoutkår reflekterar över sitt ledarskap i förhållande till Svenska Scoutförbundets ideologi. Till min hjälp har jag haft frågor som, hur framställs ledarskapet inom Trollhättans Scoutkår? Och vilka olika ledarskapsstilar kan identifieras på Trollhättans Scoutkår?

Scoutledarna på Trollhättans Scoutkår följer den del av ideologin jag har valt att undersöka eftersom scoutmetoden finns uttalad. Det stödjande, uppmuntrande och lyssnande ledarskapet, learning by doing samt en demokratisk process kan återses. Alla ledare tycker att lusten för lärande samt att det sker på ett utvecklingsinriktat sätt är viktigt. Detta förverkligas genom scoutmetoden och learning by doing. Scouterna själva tycker att ledarskapet på kåren är bra. Scouting har som viktig uppgift att fostra barn och ungdomar till samhällsmedvetna människor och det är genom lust som en lärandeprocess sätts igång. Det visar återigen att kårens ledarskap arbetar utifrån Svenska Scoutförbundets ramverk.

Det visar sig att reflektion på gemensam kärnivå inte är så vanligt i Trollhättans Scoutkår då ledarna arbetar mer med detta i den lilla gruppen, på avdelningen. Kan detta förklaras genom att kåren är så lokalt utspridd som den är, så att gemensamma träffar inte rent tidsmässigt hinns med? Eller anser den institutionella nivån, styrelsen, att behovet inte finns?

Undersökningen visar också att den personliga utvecklingen hos scouter mellan 15-18 år tappas då de ser verksamheten som mindre utvecklande än vad den tidigare har varit. Personlig utveckling i detta fall är att utifrån individuella förutsättningar arbeta med sina personliga värderingar och människosyn genom det som görs inom verksamheten. Tidigare fanns ett mer tydligt program utarbetat för denna målgrupp. Scoutledarna själva menar bl.a. att de genom sitt ansvarstagande för barnen ständigt utvecklas. Skulle scouter över 15 år uppleva mer utveckling om de fick mer ansvar? Finns för lite resurser för denna målgrupp?

De olika ledarskapsstilar som kan identifieras på Trollhättans Scoutkår syns spår av de jag har valt att presentera i mitt teoretiska material. Kårens scoutledare arbetar inte utifrån en renodlad ledarskapsstil vilket jag inte hade väntat mig, utan scoutledarna tycks tillämpa en liten del av varje stil. Detta leder till en unik egen karaktär som är svårtolkad. Ett situationsanpassat ledarskap där varje ny situation kräver ett nytt agerande kan jag ändå se som den stil som de uttalar. Detta eftersom scoutkårens ledare hela tiden ställs inför nya barn med specifika behov. Att resultatet visar att varje ledare har sin specifika stil är inget fel eftersom alla poängterar vikten av ett stöttande, uppmuntrande och lyssnande ledarskap. Scoutledarna arbetar utifrån den lilla gruppens filosofi den s.k. patrullen och menar att varje individ som ingår i en grupp är en betydelsefull komponent till en fungerande patrull. De utnyttjar alltså en kollektiv

kompetens där scouten tillåts att vara med och utveckla verksamheten. Detta visar tecken på demokrati och scouten får möjlighet till att vara ”en” i gänget. Det finns alltså ingen avbytarbänk!

Blickar vi då tillbaka på tabellen som presenterades i början av uppsatsen om hur scoutledarskapet bör bedrivas enligt förbundet, kan det sammanfattas med att Trollhättans Scoutkår till stor del följer dess förväntningar. Kåren missar den reflekterande delen learning by doing förespråkar, på kårnivå. De missar också på att tillfredsställa scouter mellan 15-18 års personliga utveckling då de anser att de själva inte utvecklas. Utöver detta finns inga tecken på misstag vad gäller de förväntningar som finns.

Uppgift	Pedagogik	Ledarskapet
Arbeta utifrån ideologin Ge scouten möjlighet till personlig utveckling.	Learning by doing – Lära genom att göra Se individ och grupp Scoutmetoden	Stöttande, uppmuntrande och lyssnande Demokrati

Slutsatsen är alltså att Trollhättans Scoutkår till stor del följer förbundets förväntningar vad gäller ledarskap och någon renodlad ledarskapsstil kan inte identifieras. Dock visas tecken på att scoutledaren gör ett axplock från olika stilar utifrån de teoretiska referensramar jag valt att belysa. Detta eftersom han/hon ser det som nödvändigt att utgå från varje barn och situation, för att kunna bedriva en scoutverksamhet. Lärdomen av undersökningen är att varje ledare skapar sig en egen ledarskapskaraktär med egna egenskaper utifrån de situationer de ställs inför. Detta leder till att kåren inte har en renodlad ledarskapsstil vilket gör varje ledare unik. Att ledarskapsstilen skiljer sig åt kan i detta fall vara positivt. Det öppnar upp verksamheten så att fler barn och ungdomar passar in och kan ty sig till en vuxen, vilket då genererar fler medlemmar. Det viktiga är att ledarskapet handlar om stöttning, uppmuntran och att lyssna eftersom det är då nya tankar och handlingar hos individen väcks. Det är precis det grundaren en gång förespråkade. Genom learning by doing, att lära genom att göra.

5.2 Vidare forskning inom ämnesområdet

Det som framkom i min undersökning som är värt att forska vidare på är just hur man skapar förutsättningar för scouter över 15 år att fortsätta sin personliga utveckling. Kan det vara så att scouterna saknar att lära sig ta ansvar?

Referenslista

Otryckta källor

I författarens ägo

Transkribering av bandinspelning med diktafon

2008-11-18 Intervju med scoutledare 1A

2008-11-24 Intervju med scoutledare 2C

2008-11-26 Intervju med scoutledare 3B

2008-11-26 Intervju med scoutledare 4B

2008-11-30 Gruppintervju med scouter över 15 år

2008-12-02 Intervju med scoutledare 5A

Muntlig information från kårens ansvarige för medlemsregistret. Statistik på kårens medlemmar hämtad ur medlemsregistret 2008-11-27. Ur medlemsregistret hämtades även 2009-01-11 antal registrerade medlemmar för Svenska Scoutförbundet.

Tryckta källor

Andersson, Pelle, Grundberg, Carin & Mähl, Lena. (1992). *Ta chansen – att utvecklas som seniorscoutledare*. Stockholm: SSF, ISBN 91-7124-010-1

Bolman, Lee G och Deal, Terrence E. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Dewey, John. (2005). *Individ, skola och samhälle*. Stockholm: Natur och Kultur. Pedagogiska texter av John Dewey i urval av Sven G. Hartman och Ulf P. Lundgren

Ellström, Per-Erik. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet – Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Fritzes

Elmström, Linda & Svenska Scoutrådet. (2005) *Bit för bit – Boken om scoutmetoden*.

ISBN 91-971376-4-2

Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas & Styhre, Alexander. (2006). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber

Forsell, Anna. (2005). *Boken om pedagogerna*. Stockholm: Liber

Förbundskansliet. (2008). *Handboken för Svenska Scoutförbundets kårer och distrikt*. Upplaga 2008-2009.

Gerhardsson, Lotta & Martinsson, Eva-Lotta. (2002). *Guideboken – för scoutledare och andra goda förebilder*. Scoutförlaget

- Giddens, Anthony. (2003). *Sociologi*. Lund: Studentlitteratur
- Hedljung, Patrik & Svenska Scoutrådet. (2005). *Ledarskap – En fråga om varför, hur och vad*. ISBN 91-7124-026-8
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur
- Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber AB
- Kvale, Steinar. (2007). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Sandberg, Jörgen & Targama, Axel. (1998). *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Sandell, Kerstin. (1997). Normalitet, sexualitet och makt. I Lundqvist, Åsa & Mulinari, Diana (red.). *Sociologisk kvinnoforskning*. Lund: Studentlitteratur
- Stier, Jonas. (2004). *Kulturmöten*. Lund: Studentlitteratur
- Widerberg, Karin. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur
- Wolvén, Lars-Erik. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Elektroniska källor

CODEX, regler och riktlinjer för forskning

<http://www.codex.uu.se/> Tillgänglig: 20090102

Svenska scoutförbundet 1. (2008). *Vad är scouting?*

<http://www.ssf.scout.se/om-oss/vad-ar-scouting/> Tillgänglig: 20081020

Svenska Scoutförbundet 2. (2008). *Scoutkåren*

<http://www.ssf.scout.se/om-oss/vad-ar-scouting/scoutkaren/> Tillgänglig: 20081020

Svenska Scoutförbundets stadgar. (2008)

http://www.ssf.scout.se/upload/SSF/Service/ladda_hem/styrdokument/stadgar_2008.pdf Tillgänglig: 20090103

Svenska Scoutrådet 1. (2006). *Stadgar för Svenska Scoutrådet*.

http://www.scout.se/attachments/397_Stadgar%20för%20Svenska%20Scoutrådet%2026%20nov%202006.pdf Tillgänglig: 20090104

Svenska Scoutrådet 2. (2008). *Scouterna i Sverige*

http://www.scout.se/reportage1____171.aspx Tillgänglighet: 20081020

Figur

Figur 2 Situationsbetingad ledarskapsmodell

<http://www.grad.ac.uk/grad/images/diagrams/behaviour.gif> Tillgänglig: 20090102

A. Informationsbrev



Institutionen för
hälsa och samhälle

Till dig som deltar i denna studie!

Learning by doing är ett begrepp som ofta kopplas till scouterna då det ger individen frihet att själv få göra och upptäcka saker för att främja sin läroprocess. Ideologin förespråkar ett stöttande och lyssnande ledarskap. Hur arbetar ni? Scouting behövs uppmärksammas mer i samhället och detta kan vara ett sätt.

Jag är studerande vid Högskolan Dalarna och läser en fristående kurs i pedagogik, med inriktning ledning och styrning. Denna kurs syftar i att skriva en uppsats inom ramen för kursplanen.

Syftet med undersökningen är att belysa hur ledaren samt scouter inom Trollhättans Scoutkår reflekterar över kårens ledarskap i förhållande till Svenska Scoutförbundets ideologi.

Jag kommer att utgå ifrån en kvalitativ forskningsmetod – intervju, som i stora drag kan ses som ett samtal där vissa frågeställningar kommer att diskuteras. Detta enskilda samtal kommer att göras med utvalda scoutledare på kåren. Utöver det enskilda samtalet kommer en gruppintervju med scouter över 15 år att genomföras för att få en heltäckande bild av kårens verksamhet. Med hjälp av mina teoretiska referensramar kommer jag därefter att analysera era versioner för att få svar på mina frågeställningar.

Denna studie görs enbart i utbildnings- och forskningssyfte och ligger förlagd på Institutionen för hälsa och samhälle vid Högskolan Dalarna. Jag står bakom de etiska riktlinjerna samtidigt som denna undersökning är frivillig enligt samtyckeskravet.

Jag som ansvarar för studien heter Louise Kaluza och har du frågor, funderingar eller vill ta del av resultatet i efterhand är du välkommen att kontakta mig.

Louise Kaluza, *student*
Mail: xxxxxx_xxxxxx@xxxxxxx.xxx
Tfn: xxxx xxx xxx

Ina von Schantz Lundgren, *handledare*
Fil.dr i Pedagogik

Trollhättan ht.08
Tack för din medverkan

B. Intervjuguide för scoutledarna

1. Kan du kortfattat berätta vad du har för roll som scoutledare i Trollhättans Scoutkår?
2. Hur länge har du varit scoutledare?
3. Kan du ge mig en specifik bild av en scoutledares arbetsmetod?
4. Vad anser du är din viktigaste uppgift som scoutledare?
 - 5a.) Hur ser ansvarsområdena ut vad gällande ledarskapet på avdelningen?
 - 5b.) Hur sker denna uppdelning?
6. Kan du beskriva hur kommunikationen fungerar mellan scoutledarna?
7. Kan du beskriva hur arbetsklimatet ser ut på kåren?
8. Kan du se att ledarskapsstilen skiljer sig åt mellan olika scoutledare i kåren?
Några exempel?
9. Finns det något behov av att kontinuerligt utveckla sina ledarskapsfärdigheter?
Varför/Varför inte?
10. Hur ställer du dig till att kontinuerligt utvärdera dina ledarskapsfärdigheter?
11. Hur ställer du dig till att kontinuerligt utvärdera kårens sammanlade ledarskapsfärdigheter?
12. Scouting handlar om personlig utveckling, hur främjas din?
13. Hur främjar ni scoutens personliga utveckling?
14. Slutligen, önskar du lyfta fram något mer som kan vara relevant för denna studie?

C. Intervjuguide för scouternas gruppintervju

1. Hur tycker ni att en bra scoutledare ska vara?
2. Kan ni se att ledarskapet skiljer sig åt mellan olika scoutledare på kåren?
Några exempel?
3. Hur ser relationen mellan er och scoutledaren ut?
4. Svenska Scoutförbundet har en vision för ledaren som syftar till hur han/hon ska vara i sin roll, kan ni beskriva den?
5. Kan ni beskriva hur ett avdelningsmöte kan se ut?
6. Scouting handlar om personlig utveckling, hur främjas er?
7. Slutligen, önskar ni lyfta fram något mer som kan vara relevant för denna studie?

D. Scouternas ideologi - Uppgift och grundprincip

Ideologin är det som gör scouting till scouting och grundar sig i mål, uppgift, grundprinciper samt scoutmetoden.

Svenska Scoutrådets **mål** handlar om att ge medlemmar kunskap om kristen tro samt förståelse för religiöst engagemang även om det kommer i uttryck i andra religioner. Målet är också att utveckla människors förmåga till kritiskt tänkande, samarbetslust, medansvar för andra människor, medvetenhet om internationella frågor, förståelsen för den fysiska miljön, skapa färdigheter för friluftsliv och verka för en alkohol- och drogfri miljö (Gerhardsson & Martinsson, 2002, s 107)

Utdrag ur Stadgar för Svenska Scoutförbundet, kap1

1 § Uppgift

Svenska Scoutförbundet är en självständigt arbetande ideell förening med uppgift

att ge barn och ungdomar en fostran i scoutlagens anda,

att hjälpa medlemmarna att i samverkan med andra utvecklas som individer och medmänniskor med samhällsansvar,

att ge medlemmarna kunskap om och ansvar för hela vår miljö,

att genom friluftsliv väcka känsla för naturen, samt

att som del av världsscout rörelsen verka för internationell medvetenhet och för förverkligande av

1966 års internationella konventioner om de mänskliga rättigheterna samt FN:s konvention om barnets rättigheter.

2 § Grundprinciper

Svenska Scoutförbundet hävdar en kristen livssyn och respekterar varje livsåskådning som låter sig förenas med scoutlagen och scoutlöftet.

Svenska Scoutförbundet eftersträvar samarbete med hem, skola och samhälle.

Svenska Scoutförbundet har en demokratisk grundsyn och ser politisk medvetenhet hos sina medlemmar som angelägen, men är partipolitiskt fritt och tillåter inte partipolitisk påverkan inom sin verksamhet.

E. Scouternas ideologi - Scoutmetoden

Utdrag ur Stadgar för Svenska Scoutrådet

§ 5 Scoutmetoden

Scoutmetoden är en metod för personlig utveckling genom icke-formellt lärande, utformad för att ge unga människor möjlighet att få utvecklas utifrån sina personliga förutsättningar. Metoden består av följande delar:

Scoutlag & scoutlöfte

Scoutlagen utgör det grundläggande förhållningssätt varje scout bör sträva efter. Scoutlagen används som ett verktyg för att reflektera över sina etiska ställningstaganden. Löftet innebär att varje scout uttrycker sin strävan att utvecklas enligt scoutlagens ideal.

Patrullsystemet (den lilla gruppen)

Verksamheten genomförs inom ramen för den lilla gruppen, patrullen. Detta innebär att scouten utvecklas som individ genom att lära sig samarbete, ömsesidigt lärande, gemensamt ansvarstagande och ledarskap.

Lära genom att göra - Learning by doing

Scouten lär genom att delta i planering, genomförande och utvärdering av verksamheten. Genom att reflektera över sina upplevelser når scouten en djupare insikt om sig själv, sin personliga utveckling, sin omvärld och sin relation till omvärlden.

Symboler och ceremonier

Symboler och ceremonier används för att skapa utrymme för eftertanke och reflektion.

Symboler och ceremonier skapar tillhörighet och gemenskap i grupper och över gränser.

Friluftsliv

Genom friluftslivet möter scouten i patrullen utmaningar som uppmuntrar till samarbete och kreativ problemlösning. Den genom friluftslivet ökade kontakten med naturen inspirerar scouten till kunskap om och ansvarstagande för natur och miljö.

Lokalt och globalt samhällsengagemang

Genom lokalt engagemang och internationella upplevelser får scouten kunskap om och lär sig ta ansvar för sina medmänniskor och samhället.

Stödjande och lyssnande ledarskap

Den vuxne scoutledarens roll är att skapa förutsättningar för scoutens utveckling genom att stödja, tillåta och uppmuntra scoutens engagemang och egna ansvarstagande.