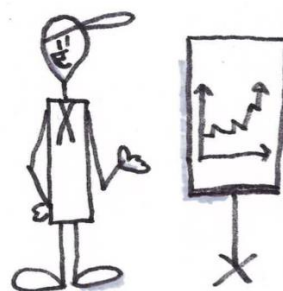




Værdiskabende Netværksdeltagelse for Spejdercentre



4. semester – cand.merc Organisation & Strategi, Aalborg Universitet

Tobias Simonsen

Vejleder: Bo Prangsgaard

Antal tegn: 127.742

Underskrift

X

Tobias Simonsen

Abstract

Different networks for scout centres have been established, such as; Danish Scout Center Forum, The Goose Network and SCENES network.

Scout centers can add significant value to their operations, through network participation, if they succeed make the network participation an integrated part of their organization and culture.

The network participation is valuable, when the scout center is able to send the right staff members for the right events. Internally at the scout center is it important, that the network participation is a joint effort across the organization and not a task that relies on few people, to be able to implement the inputs gained from the networking events.

This master thesis is focusing on how to prepare the participants for the networking events, how systemic approaches can raise the visibility of the results from the network participation to staff and guests, and finally how network participation is made a joint assignment for the organization.

The master thesis is made with great support from 11 scouts engaged at scout centers from 7 different countries, who contributed through qualitative interviews.

Forord

Forfatteren har udarbejdet specialet sideløbende med sin fuldtids praktik hos den danske ambassade i Indien. Data blev således indsamlet inden afgang til Indien sidst i januar, og specialeafleveringen blev udskudt for ikke at skulle bruge penge på en ekstra flybillet i juni.

Forfatteren har været spejder siden han var 5 år gammel, og har nu i 10 år beskæftiget sig med spejdercentre – i starten som deltager på sommerlejre, og siden som ansat Giv-Et-År spejder, frivillig Houmand på Houens Odde Internationale Spejdercenter, frivillig Head of International Affairs for Houens Odde (med ansvar for blandt andet Houens Oddes deltagelse i The Goose Network), samt frivillig Centerleder for Flamsted Centret, som forfatteren fra 2013-2018 byggede op fra at være en udlejningshytte, til i dag at være et anerkendt nationalt træningscenter for KFUM-Spejdernes kurser. Som Head of International Affairs på Houens Odde, beskæftigede forfatteren sig også med SCENES (Scout Centres of Excellence for Nature and Environment) og på Flamsted Centret blev forfatteren valgt til formandskabet for Forum for Spejdercentre i Danmark.

Forfatteren havde således ikke svært ved at indsamle empiri fra både Danmark og en række interessante spejdercentre i udlandet. Her skal lyde en stor tak til alle som gennem de sidste 10 år har bidraget til min udvikling gennem spejdercentrene, og alle de som var modige nok til at tro på mine værdier og visioner på Flamsted Centret og Houens Odde. Desuden skal der lyde en stor tak til de, som bidrog til specialet som interviewpersoner i brugerundersøgelsen, og til ledelsen på Houens Odde, som ved specialets afslutning bidrog med vigtige perspektiver på specialets resultater.

Endeligt skal der lyde stor tak til Bo Prangsgaard, som forstod mine behov for vejledning og som trods begrænset kontakt, har formået at give forfatteren værdifulde input med på vejen.

Til specialet er Havard metoden brugt til referencer og litteraturliste.

Indhold

Underskrift	2
Abstract	3
Forord	4
Indledning	7
Problemfelt	9
Problemformulering	10
Problemstillinger	10
Problemformuleringens validitet	11
Videnskabsteori	11
Social konstruktivisme	11
Metodologi	12
Metodisk tilgang til indsamling af empiri	13
Begrebsdefinitioner	15
Grafisk visualisering af projektets opbygning	22
Brugerundersøgelse	23
Interview persons baggrund	23
Spejder	23
Dit spejdercenter	24
Din og dit spejdercenters netværksdeltagelse	26
Delkonklusion - brugerundersøgelse	33
Effektiv netværksorganisering	34
Introduktion til Sensemaking	34
Identitet	35
Enactment	36
Fokuseret af og på udvundne tegn	36
Plausibel snarere end præcis	36
Social – i forhold til andre aktører	36
Igangværende	37
Retrospekt/bagudrettet	37
Sensemaking i relation til effektiv netværksorganisering	37
Delkonklusion – effektiv netværksorganisering	40
Måling af værdiskabelse i netværksdeltagelse	42
Den tredobbelte bundlinje og social ansvarlighed	42

Den tredobbelte bundlinje i relation til spejdercentres netværksdeltagelse	44
Introduktion til Balanced Scorecard.....	45
Balanced Scorecard i relation til spejdercentres netværksdeltagelse	47
Delkonklusion – måling af værdiskabelse i netværksdeltagelse.....	49
Engagement af menneskelige ressourcer i netværksdeltagelse	51
Introduktion til HRM begrebet.....	51
HRM på spejdercentre og frivillige organisationer.....	52
HRM som strategisk værktøj for spejdercentres netværksdeltagelse.....	55
Delkonklusion – Engagement af menneskelige ressourcer i netværksdeltagelse.....	56
Konklusion.....	58
Perspektivering – strategiske alliancer versus netværk	60
Procesbeskrivelse og refleksion over modulbeskrivelse	62
Litteraturliste	63
Hjemmesider	63
Bøger	64
Artikler	65
Figurer	65
Bilag 1 – oversigt over interviewpersoner, interviews er vedlagt på USB pin.....	66
Bilag 2 – refleksioner om første netværksarrangement, Camp Staff Seminar i Italien.....	67
Bilag 3 – anvendt interviewguide fra brugerundersøgelsen	70
Bilag 4 – engelsk concept note som distribueres til relevante spejdercentre.....	72

Indledning

Spejderbevægelsen lever i bedste velgående. På verdensplan er der mere end 40 millioner medlemmer (WOSM, 2018), og i Danmark har man startet paraplyorganisationen Spejderne, som samler de fem officielle spejderkorps i Danmark. Spejderne varetager primært spejderbevægelsens interesser eksternt i samfundet, hvor man senest er blevet bevilliget 120 millioner til at købe og renoverer øen Middelgrundsfortet ud for Københavns kyst, så man i 2019 kan åbne Ungdomsøen for hele den danske ungdom (TV2, 2015) - faciliteret af Spejderne og de mere end 68.000 medlemmer fordelt på de fem officielle danske korps (Spejderne, 2018).

Den eksterne opblomstring betyder, at ikke alle komponenter internt i spejderorganisationerne, bliver vedligeholdt af spejderorganisationernes ledelser. Et område som de senere år har fået mindre fokus, er spejdercentrene. Spejderarbejdet består af lokale grupper, som hver har deres egen hytte eller mødested for gruppens aktiviteter. Grundet de individuelle forhold, er det ikke alle spejdergrupper, som har adgang til skov, hvor de kan tage på spejderlejr. Grupperne har derfor mulighed for enten at leje en udlejningshytte til spejderture i weekenden, eller at besøge et spejdercenter. Et spejdercenter er en blanding af en campingplads og Fårup Sommerland. På spejdercentret kan gruppen således både lave aktiviteter på deres overnatningsplads, men typisk tilbyder spejdercentret også andre aktiviteter, såsom klatring, sejlads og forskellige natur- og miljøaktiviteter.

Ligesom resten af spejderorganisationerne, drives spejdercentrene primært af frivillige, som enten søger et fællesskab med de andre frivillige på spejdercentret, eller som igennem deres opvækst har haft en tilknytning til spejdercentre, og derfor ønsker at bidrage til driften af spejdercentret. Ejerforholdet på spejdercentrene er forskelligt fra center til center. Hos eksempelvis KFUM-Spejderne i Danmark, ejes kun Houens Odde Internationale Spejdercenter af moderorganisationen, hvorimod langt de fleste spejdercentre har lokale og regionale ejerforhold, gennem spejderdistrikter og spejdergrupper. Hos Det Danske Spejderkorps er flere af spejdercentrene ejet af moderorganisationen og derfor er få af spejdercentrene forankret regionalt og lokalt. For begge organisationer er tilfældet dog, at driften af faciliteterne ikke er en prioritet, hvorfor man hos KFUM-Spejderne i Danmark har lukket den styregruppe hvor samarbejdet med spejdercentrene er forankret, og i 2017 meddelte Det Danske Spejderkorps, at man ønskede at sælge ud af sine ejendomme (DDS, 2017). Internt i spejdercentrenes organisationer, går verden dog videre. Gennem

de sidste årtier, har spejdercentrene mere eller mindre fast tilbudt arrangementer efter individuelle årshjul, som både inkluderer spejderkonkurrencer, sommerlejre, vinterlejre og alt muligt derimellem. Spejdercentrene varierer både i størrelse, fokus og aktivitetstilbud. På Houens Odde har man eksempelvis mere end 100 frivillige fra hele Danmark og udlandet, som kommer til spejdercentret for at hjælpe med vedligeholdelse, arrangementsafholdelse og aktivitetsudvikling. Houens Odde består af 90 hektar land på en odde ved Kolding, inklusiv tre hovedbygninger og to øer. Houens Odde er derfor Danmarks klart største spejdercenter, som også har mere end 10 ansatte og professionelle konference- og team building aktiviteter i hverdagene, for at kunne sikre rentabel drift af centret (Houens Odde, 2018).

Flamsted Centret er en anden type spejdercenter, som er ejet og drevet frivilligt af KFUM-Spejderne i Aalborg Distrikt. Flamsted Centret blev i 2018 50 år, men har i en lang periode fungeret som udlejningshytte for især private fester og rusture, fremfor reelt spejdercenter med spejderlejr og spejderaktiviteter. I dag er Flamsted Centret et mindre spejdercenter i Danmark, som især arbejder indenfor områderne spejderkursusafholdelse og udbud af de sidste nye nationale- og internationale spejderarbejdsprogrammer. Selvom Flamsted Centret er en mindre facilitet på 24 tønder land, råder den frivillige bestyrelse og de omkring 30 centerfrivillige over et spejdercenter som omsætter årligt for omkring 150.000-200.000 kr. (Flamsted Centret, 2018). Spejdercentrene er således en enorm opgave båret af forholdsvis få ressourcer og mandetimer. Det betyder blandt andet at de frivillige typisk har overblik og interesse for få arbejdsområder, hvorfor ledelsen har en vigtig opgave i at sikre en sammenhængende organisation.

Af forskellige årsager deltager spejdercentrene også i netværk sammen med andre spejdercentre – både nationalt og internationalt. For nogle er det tradition og for andre er det et tilvalg, som skal sikre markedsføring og organisationsudvikling gennem strategiske alliancer. Netværkene for spejdercentrene har derfor stort potentiale til at bidrage aktivt til spejdercentrene på forskellige måder, men for at de kan bidrage til spejdercentrene, skal spejdercentrene selv introducere strukturer og rutiner på spejdercentret, som både kan rumme forandringer gennem input fra netværkene, og samtidigt rumme den økonomiske investering som det er at sende deltagere til netværksaktiviteter. Desuden skal spejdercentret udvælge de netværksdeltagere som kan repræsenterer spejdercentrets interesser bedst.

Specialet undersøger således de muligheder og udfordringer, som spejdercentre der allerede er engageret i netværk for spejdercentre, oplever. I problemfeltet udfoldes overvejelserne omkring spejdercentrenes muligheder og udfordringer i spejdernetværk.

Problemfelt

I indledningen blev den overordnede ramme for specialet således introduceret. Specialet beskæftiger sig både med de organisatoriske strukturer, som sikre spejdercentrene værdi ved deres netværksdeltagelse, samt de følelser og processer, som de centerfrivillige og ansatte på individniveau oplever, i forbindelse med deltagelse i netværksaktiviteter.

Når man sender deltagere til netværksarrangementer, fravælger man således også de som ikke skal afsted. Her er det interessant at undersøge hvordan man alligevel kan skabe følelsen at hele organisationen har en rolle i netværksaktiviteterne – også selvom man ikke nødvendigvis er repræsentanten som deltager i netværksaktiviteterne.

Netværksaktiviteterne kan være svære at kapere, og formålet med forskellige netværksarrangementer er naturligvis ikke ens. Således kræver fuldt udbytte for spejdercentret, at man både opstiller en fornuftig udvælgelsesproces og samtidigt klæder sine netværksdeltagere ordentligt på til at repræsentere spejdercentrets interesser i netværksarrangementer. Endeligt har spejdercentret en opgave i at støtte netværksdeltageren ved hjemkomst, hvor de ny erhvervede input skal implementeres og videregives til spejdercentrets organisation og ledelse. Hvis denne opgave ikke får fokus, bliver den viden som blev produceret på netværksarrangementerne ikke videregivet, hvorfor det højest er individet som deltog i netværksaktiviteten, som har fået et personligt udbytte. Det personlige udbytte er dog også en værdi – spejderbevægelsens formål er at støtte børn og unge i at vokse op og blive aktive medborgere (WOSM, 2018).

Men er personligt udbytte nok for et spejdercenter til at indgå i netværk? Som forklaret i indledningen, er organisationerne på spejdercentrene skrøbelige og bliver målt på de økonomiske resultater, fordi ejerforholdet er bundet enten i spejderorganisationen eller i spejdergrupper og spejderdistrikter. Netværksdeltageren er dog typisk frivillig, så hvilke krav man egentlig som spejdercenter ledelse tillade sig at stille til sine netværksdeltagere omkring engagement ved hjemkomst fra netværksaktiviteter? På samme måde er det interessant at skabe et mere visuelt

overblik, som kan give spejdercenterledelsen klarhed over den værdi, som skabes gennem netværksdeltagelsen. Endeligt er det spændende at undersøge hvordan man kan arbejde med rekruttering og fastholdelse af frivillige, gennem den måde man vælger at positionere spejdercentret på gennem netværksdeltagelsen.

Specialet sigter således mod at opstille værktøjer som både kan støtte netværksdeltageren i at forstå sin rolle og forpligtigelser på netværksarrangementer, samt at hjælpe spejdercentre med at opstille et visuelt overblik over den værdi som skabes gennem netværksdeltagelse. Hvis dette lykkedes, vil det give spejdercenterledelserne et kvalificeret beslutningsgrundlag for at tage en beslutning om, hvor vidt det er lønsomt for spejdercentret at engagere sig i netværk. Endeligt undersøges det hvordan organisationen på spejdercentret kan gøre netværksdeltagelse til en fælles opgave, og ikke en opgave som kun varetages af selve netværksdeltageren.

Problemfeltet bliver forenklet via nedenstående problemformulering og hjælpespørgsmål.

Problemformulering

Hvordan giver det værdi for spejdercentre at deltage i netværk sammen med andre spejdercentre?

Problemstillinger

Hvordan kan Karl Weicks Sensemaking teori støtte spejdercentrenes netværksdeltagere i at forstå deres rolle og opgave?

Hvordan kan Robert S. Kaplan og David P. Nortons Balanced Scorecard teori sammen med konceptet den tredobbelte bundlinje, synliggøre udbyttet af netværksdeltagelse for spejdercentre?

Hvordan kan HRM (Human Ressource Management) støtte spejdercentre i at gøre netværksdeltagelse til en fælles opgave for organisationen?

Problemformuleringens validitet

Forfatterens mål med problemformuleringen er at skabe tre værktøjer, på baggrund af den indsamlede empiri og den anvendte teori, som spejdercentre kan anvende i forbindelse med netværksdeltagelse, og som kan bidrage med ny viden til problemfeltet. Det vurderes derfor at problemformuleringen er valid, hvis dette lykkes. Kvaliteten af den data som anvendes til at opnå en valid problemformulering skal have høj grad af reliabilitet. Hvordan dette vil blive opnået, bliver argumentet under de kommende afsnit med metodiske overvejelser.

Videnskabsteori

I det følgende afsnit argumenteres der for den valgte videnskabsteoretiske tilgang, som benyttes i specialet. Afsnittet bliver efterfulgt af de metodiske overvejelser omkring specialet, hvor også specialets struktur bliver visuelt præsenteret.

Social konstruktivisme

Projektet er opbygget med primært fokus på det videnskabsteoretiske paradigme social konstruktivisme. I social konstruktivisme skabes virkeligheden gennem menneskelige interaktioner, som i fællesskab arbejder med at forstå verden. Ontologien defineres således ud fra samlede tendenser i samfundet, hvorfor social konstruktivisme ikke mener at det enkelte individs oplevelser, kan defineres som virkeligheden (Berger & Luckmann, 1966).

Social konstruktivismen erkender desuden ikke logik og fornuft som statiske begreber. I stedet er logik og fornuft fænomener som varierer over tid, fordi der findes det samme antal virkeligheder om et bestemt emne, som der er fællesskaber til at skabe. Man kan således opleve at sandheder om det samme emne kan være vidt forskellige – både grundet fundamentale uenigheder, men i ligeså høj grad på grund af sprog- og ordvalg, som kan få konsekvenser for modtagerens forståelse (Berger & Luckmann, 1966).

Der kan være flere tilgang til tilegnelse af ny viden inden for social konstruktivisme, hvilket også er overvejelser som forfatteren vil inddrage i opbygning og udarbejdet af dette speciale (Fulsgang m.fl., 2013). Dette leder videre til det kommende afsnit, som nærmere beskriver de metodiske

overvejelser om, hvordan viden i dette speciale skabes ud fra en primær social konstruktivistisk fremgangsmåde.

Metodologi

I afsnittet om metodologi, bliver de metodiske overvejelser for specialet beskrevet og redegjort. Indenfor social konstruktivisme, bliver kvalitative fremgangsmåder favoriseret, fordi samtalen og den interpersonelle relation er afgørende for produktion af viden (Alvesson og Skjöldberg, 2009).

Som social konstruktivist, må man anskue virkeligheden i fællesskab med andre individer og grupper af individer, idet paradigmet bygger på at sandheden ikke bliver produceret af en enkelt person. Alvesson og Skjöldberg mener derfor, at de refleksioner som skabes mellem den valgte metode til at tilegne sig viden, og den viden som eksisterer i den pågældende kontekst, er essentiel for det resultat som efterfølgende forekommer af den pågældende undersøgelse (Alvesson og Skjöldberg, 2009).

Til udarbejdelsen af en sådan undersøgelse, skelnes der mellem tre slutningsformer – induktion, deduktion og abduction (Fulgsang, 2013). I dette speciale, arbejdes der ud fra den induktive tilgang. At arbejde induktivt vil sige, at der tages udgangspunkt i egne erfaringer og empiri, som bliver bearbejdet frem til en konklusion (Fulgsang, 2013). Til dette speciale er der derfor tilføjet en brugerundersøgelse, som skal sikre en nuanceret belysning af problemfeltet. Desuden findes på bilag 2, et bilag med forfatterens refleksioner fra første deltagelse i et netværksarrangement for Houens Odde Internationale Spejdercenter.

I det kommende afsnit, bliver de metodiske underafsnit for specialet præsenteret, som blandt andet inkluderer baggrunden for brugerundersøgelsen og definitioner af termer indenfor problemfeltet, som skal hjælpe læser med at forstå konteksten spejdercentre og de tre teoretiske nøglebegreber; organisation, værdi og netværk.

Metodisk tilgang til indsamling af empiri

Det empiriske fundament for brugerundersøgelsen, blev skabt gennem 11 kvalitative interviews, med formålet at afdække nøglepersoner fra udvalgte spejdercentres, forventninger til- og ønsket resultat af, deltagelse i interessenetværk for spejdercentre. Undersøgelsen bliver desuden understøttet af bilag 2, hvor forfatteren har reflekteret over sine egne oplevelser på første netværksarrangement, som repræsentant for Houens Odde Internationale Spejdercenter.

Målgruppen for undersøgelsen var dermed frivillige og ansatte nøglepersoner fra udvalgte spejdercentre, som enten er engageret i Forum for Spejdercentre i Danmark, The Goose Network eller Netværket for SCENES centre. Deltagerne er desuden valgt på baggrund af geografi, alder og køn.

Således er deltagerne både mænd og kvinder i alderen 20-56 år fra danske, europæiske og et australsk spejdercenter.

Deltagerne er valgt, fordi centerlederne har beslutningskompetence i forbindelse med udsendelse af repræsentanter til netværksarrangementer og fordi de menige ansatte eller frivillige, enten har et ansvar i processen frem mod netværksarrangementer, eller i implementeringsfasen ved hjemkomst efter netværksarrangementer.

Dermed er det interessant at undersøge, hvorvidt både centerleder og den resterende stab finder det værdiskabende at bruge ressourcer på netværksdeltagelse.

Undersøgelsen indeholdte 25 spørgsmål, som blev fremført indenfor de 4 kategorier; interview persons baggrund, spejder, dit spejdercenter, din og dit spejdercenters netværksdeltagelse. Spørgsmålene er udvalgt med baggrund i forfatterens egne erfaringer med spejdercentre.

Til undersøgelsen er en semistruktureret tilgang benyttet, fordi frivilligt arbejde er værdibaseret, hvorfor der ikke findes et endegyldigt svar på de stillede spørgsmål. Strukturen for undersøgelsen, giver dermed interviewer mulighed for at bede om uddybning på områder som ikke fremgår af den planlagte interviewguide, men som alligevel kan skabe et væsentligt bidrag til den senere analyse af problemstillingen (Jakobsen, 2013).

I modsætning til den kvantitative metode, bliver den kvalitative metode kritiseret for kun at inkludere få respondenter, hvilket kan skabe en snæver konklusion med manglende nuancer. I

udformningen af undersøgelsen, har der derfor været fokus på at gennemtænke opbygningen, således at interviewer kan stå inde for en nuanceret belysning af problemfeltet, via den kvalitative metode. (Jakobsen, 2013).

Som nævnt indebar opbygningen af undersøgelsen en semistruktureret interviewguide, med en spørgeteknik hvor spørgsmålene blev stillet i spændingsfeltet mellem en hverdagssamtale og et struktureret forskningsinterview (Kvale & Brinkmann, 2009). Opbygningen skulle sikre et afslappet samtalerum, hvor interviewpersonerne havde mulighed for at bidrage med netop det de ønskede indenfor spørgsmål i en foruddefineret rækkefølge (Kvale & Brinkmann, 2009). Dermed har undersøgelsen i en aktiv proces produceret viden, i samspillet mellem de deltagende interviewpersoner og interviewer (Kvale & Brinkmann, 2009).

Interviewpersonerne blev på forhånd orienteret om emnet for undersøgelsen, men havde ikke mulighed for at forberede sig på de konkrete spørgsmål på forhånd. Denne opbygning er valgt, for at sikre umiddelbare reaktioner og behov hos interviewpersonerne. Resultaterne af undersøgelsen forventes dermed at gengive interviewpersonernes umiddelbare refleksioner, som gennem interviewet både giver værdi for undersøgelsen, men også for interviewpersonens egen forståelse af forholdet til- og arbejdet med sit spejdercenter.

På side 23 analyseres undersøgelsens resultater og på bilag 1 samt via den vedlagte USB pin, forefindes dokumentationen for undersøgelsens afholdte kvalitative interviews. Begrebsuniversitet som interviewpersonerne i undersøgelsen i samspil med interviewer benytter, kan være kompliceret for individer som ikke tidligere har haft kendskab til spejderbevægelsen og spejdercentre at gøre. Derfor sættes rammen for den videre undersøgelse i det følgende afsnit, som vil byde på en introduktion til både spejderbevægelsen, spejdercentre og de netværk for spejdercentre, som anvendes som cases for undersøgelsen.

Begrebsdefinitioner

Det følgende afsnit skal hjælpe med at afstemme de termer, som vil blive brugt igennem specialet. Dermed indeholder afsnittet et indledende afsnit om spejderbevægelsen generelt, spejdercentre, samt tre afsnit som hver introducerer de netværk der er valgt som cases for specialet. Endeligt et afsnit hvor de tre nøglebegreber organisation, værdi og netværk vil blive defineret. Afsnittet er placeret under metodologi, fordi ordvalg er afgørende for at forstå kontekster, og eftersom spejderbevægelsen arbejder med egne termer og begreber, er det vigtigt at afstemme disse tidligt i specialet.

Spejderbevægelsen generelt

Verdensspejderbevægelsen, eller på engelsk World Organization of the Scouting Movement (WOSM), samler alle verdens anerkendte spejderkorps. I Danmark er der fem officielle spejderkorps, men også en række mindre spejderkorps, som ikke er organiseret under WOSM. Hvert spejderkorps er igen organiseret i spejdergrupper hvoraf KFUM-Spejderne i Danmark eksempelvis havde 496 grupper ved afslutningen af medlemsopgørelsen i 2016 (KFUM-Spejderne, 2016).

Hver af de 496 spejdergrupper er demokratisk organiseret via grupperåd, som i virksomhedstermer sidestilles med en bestyrelse. Spejdergrupperne drives primært via kontingentbetaling, men hver gruppe har også selvstændigt indtægtsskabende initiativer, som eksempelvis afholdelse af loppemarked eller salg af lodsedler. Spejdergruppens aktiviteter drives af frivillige spejderledere, som selv planlægger ugentlige læringsaktiviteter ud fra den pågældende nationale spejderorganisationens lærings- og aktivitetsprogram.

Til at støtte spejdergrupperne, har eksempelvis KFUM-Spejderne I Danmark en ansat landsdækkende administration, som varetager alt fra gruppekonsultation, til politisk interessevaretagelse og produktion af materialer og skabeloner indenfor kommunikation og presse.

Spejderorganisationerne har desuden en række frivilligt drevne organer, som eksempelvis en hovedbestyrelse og styregrupper. Det er hovedbestyrelsen der sætter retningen for styregruppernes arbejde, hvorfor hovedbestyrelsen også kan præge den retning som spejderorganisationen bevæger sig i. Dette inkluderer eksempelvis fokus på spejdercentre, hvor hovedbestyrelsen og styregrupperne således kan påvirke om det er et initiativ som man ser potentiale i, i forhold til at leve op til spejderorganisationens formål om at udvikle børn og unge, til at blive selvstændige voksne som kan tage vare på sig selv og det samfund som omgiver os.

I det kommende afsnit bliver spejdercentrene således introduceret, samt de styrker og udfordringer som spejdercentrene i øjeblikket oplever.

Spejdercentre

Et af de mange initiativer og faciliteter som spejderbevægelsen råder over, kaldes spejdercentre. Spejdercentre kan sidestilles med socialøkonomiske virksomheder, for formålet med spejdercentre er at give især spejdere adgang til andre aktiviteter og et større netværk end de kunne få hjemme i spejdergruppen, men forretningen skal stadig køre rundt hvorfor man som minimum arbejder efter et regnskab der går i nul.

Et spejdercenter er som udgangspunkt drevet frivilligt, men på en række spejdercentre, findes der også ansatte som enten driver centrene halvt eller helt.

Spejdergrupper tager typisk på spejderlejr op til fire gange om året. En spejderlejr varer mellem en weekend til en uge, og handler om at træne de færdigheder som man har arbejdet med ved de ugentlige møder. Spejdergruppen har mulighed for at benytte spejdercentrene, hvor centerstaben typisk står for at afholde aktiviteter, og hvor der typisk er andre spejdere fra både indland og udland.

Udseendemæssigt ligner og opererer spejdercentre som campingpladser, med den ændring at man på spejdercentre har aktivitetsmaterialer og lejrmaterialer målrettet spejdere.

Der findes ikke en officielt formuleret definition for spejdercentre. Dog har forfatter i et tidligere projekt, prøvet at lave sin egen definition:

”Et spejdercenter er en facilitet som typisk er ejet, drevet og forankret frivilligt i en spejdergruppe eller spejderorganisation. Faciliteten er typisk et skovareal, en hytte eller et område med mange hytter som drives via indtægter fra eksempelvis udlejning eller udbud af aktiviteter. Spejdercentre er sat i verden for at støtte spejderbevægelsens formål, hvorfor et spejdercenter kan sidestilles med en socialøkonomisk virksomhed dog uden at være en reel registreret virksomhed. (Simonsen, 2017)”

Dette speciale tager udgangspunkt i tre netværk målrettet spejdercentre, som nu vil blive præsenteret.

Forum for spejdercentre i Danmark

Forum for spejdercentre i Danmark er et uformelt netværk af danske spejdercentre, som blev grundlagt på et møde for spejdercentrenes ledere i februar 2016 (Forum for Spejdercentre i Danmark, 2017). De danske spejdercentre har tidligere været organiseret under både egne organisationer, samt i tværkorpelige netværk, som dog ikke eksisterer mere. Forum for spejdercentre i Danmark er således skabt af spejdercentrene selv og er dermed ikke et initiativ som de danske spejderorganisationer eller paraplyorganisationen Spejderne, har haft et strategisk mål om at starte.

Forum for spejdercentre i Danmark arbejder primært indenfor fire områder:

- Ide- og erfaringsudveksling
- Netværkssamarbejde
- Mulighed for at tale med fælles stemme til spejderorganisationerne og paraplyorganisationen Spejderne
- Fælles kommunikationsmateriale (Forum for Spejdercentre i Danmark, 2017)

Til ledelsen af Forum for Spejdercentre i Danmark, afholdes der årligt et Centermedarbejder Træf, hvor alle frivillige og ansatte tilknyttet medlemmerne af netværket, mødes for at netværke og diskutere fremtiden. Under træffet afholdes Centerleder mødet, som kan sidestilles med en generalforsamling. Her vælger spejdercentres centerledere netværksformænd for den kommende periode, samt fastlægger ønsker til arbejdsområder det kommende år.

The Goose Network

The Goose Network er et uformelt netværk af både Europæiske spejder- og pigespejder centre, som ønsker i fællesskab at styrke kvaliteten af spejderarbejdet på spejdercentrene, gennem øget fokus på indsatser omhandlende miljø, natur, kultur og fred. Netværksdeltagelsen skal hjælpe spejder- og pigespejdercentrene, til at styrke de frivillige og ansatte på centrene, samt udveksling af erfaringer omkring ideudvikling, aktiviteter og generel styrkelse af den daglige drift (The Goose Network, 2016).

Symbolikken i The Goose Network er fundet hos gæs. Gæs er flokdyr, hvorfor de altid flyver samlet. Det sker i en V-form, hvor den stærkeste går forrest og dermed tager den værste vindmodstand fra

de resterende gæs. Når lederen, som i en periode havde ekstra ressourcer at give af, bliver træt, overtager en ny gås lederrollen (The Goose Network, 2016).

The Goose Network afholder årligt en række aktiviteter for medlemmerne:

- Camp Staff Seminar: Afholdes hvert år i påsken og er tiltænkt som et seminar der skal styrke de unge frivillige på spejdercentre, således at de tilegner sig nye kompetencer og fornyet energi, til gavn for deres spejdercenter.
- Camp Staff Exchange: Mulighed for at sende sine frivillige på udveksling hos andre centre, hvor sendecentret betaler rejseomkostninger og modtagercentret betaler kost og logi. Udvekslingen skal udvide den frivilliges horisont samt både give den frivillige nye perspektiver på at drive et spejdercenter og øge kendskabet til eget spejdercenter, ved at blive konfronteret med andre måder at drive spejdercenter på.
- International Centers Day: En konkurrence for netværkets medlemmer, hvor sidste års vinder, forbereder næste års konkurrence. Hvert spejdercenter deltager fra eget center og kan på den måde bruge arrangementet som team building, eller som promoveringsplatform for centret eksternt.
- Centre Managers Conference og Goose Meeting: Goose Meeting er den årlige generalforsamling i The Goose Network. Hvert andet år er det et selvstændigt møde af en weekends varighed, og hvert andet år afholdes mødet i forbindelse med Center Managers Conference, som er en konference for alle Europas spejder- og pigespejdercentre. På Goose Meeting bliver eksempelvis mål- og rammebeskrivelser for Camp Staff Seminar udviklet, og datoen for International Centers Day bliver fastlagt. På Goose Meeting vælges desuden netværkslederen for den kommende to-årige periode. Vedkommende hedder papa goose hvis det er en mand og mama goose hvis det er en kvinde (The Goose Network, 2016).

SCENES Network

SCENES netværket er skabt af Verdensspejderbevægelsen, WOSM, for at sikre kontinuerlig udvikling i arbejdet med at skabe miljøvenlige spejdercentre og en miljøvenlig spejderbevægelse generelt. Deltagelsen i netværket er et krav for alle akkrediterede SCENES centre, men netværket er også åbent for centre der enten arbejder på at blive SCENES akkrediteret eller centre som blot har interesse i at skabe miljøvenlige spejdercentre (SCENES, 2009).

SCENES Netværkets funktioner er således:

- At støtte spejdercentre der ønsker at styrke deres management profil omkring miljøhåndtering eller miljøuddannelses program for centrenes gæster.
- At dele erfaringer og ideer omkring driften af SCENES centre.
- At støtte udviklingen af undervisningsmaterialer til brug på SCENES centrene.
- At distribuere lokal miljøhåndteringsinformation gennem centrene og netværket generelt (SCENES, 2009).

Eftersom SCENES er et netværk for spejdercentre over hele verden, er netværket et virtuelt webbaseret community, som understøttes af SCENES seminarer, hvor netværksdeltagerne mødes over cirka fem intense dage med fokus på erfarings- og ideudveksling. SCENES seminarer udbydes typisk via budrunde, hvor de deltagende spejdercentre således kan byde ind på at afholde det kommende seminar (SCENES, 2009).

SCENES netværket binder ikke medlemmerne økonomisk, men beder deltagerne om at deltage aktivt, for at sikre følelsen af at være en del af et verdensomspændende netværk.

Definition af teoretiske nøglebegreber

I følgende afsnit defineres de tre nøglebegreber organisation, værdi og netværk. Begreberne har forskellige betydninger alt efter om de bliver brugt i en professionel eller frivillig sammenhæng, hvorfor det er væsentligt for specialet at fastlægge definitionerne.

Da spejdercentre primært er drevet frivilligt, defineres begrebet organisation her i en frivillig kontekst. Det betyder at Rie Frilund Skårhøj og Dorte Kappelgaards forståelse af begrebet er benyttet, hvilket indebærer at organisation kan dække alt fra foreninger, selvejende institutioner og landsorganisationer.

”Vi har valgt at bruge ordet ”organisation” som en samlet betegnelse. Når vi anvender begrebet organisation, tænker vi på:

- *Internationale organisationer, f.eks. ActionAid International, som Mellempfolkeligt Samvirke er en del af.*
- *Nationale organisationer, f.eks. Folkekirkens Nødhjælp, Natteravnene, DGI og spejderorganisationer.*
- *Lokalgrupper eller lokalforeninger til de nationale organisationer f.eks. lokale afdelinger i Danmarks Naturfredningsforening.*
- *Mindre foreninger og grupper af frivillige, f.eks. en borgerforening, en gruppe erfarne surfere der hjælper nybegyndere, en teatergruppe eller lektiehjælpscafé.*

Med andre ord: Når du læser ”organisation” så tænk på den sammenhæng, som du er leder i – det være sig lokalt, nationalt eller internationalt.” (Skårhøj & Kappelgaard, 2012).

Begrebet organisation vil i specialet primært blive brugt i sammenhæng til spejdercentre, netværk for spejdercentre, regionale spejderdistrikter, lokale spejdergrupper og nationale spejderorganisationer.

I forhold til værdibegrebet foreslår Rie Frilund Skårhøj og Dorte Kappelgaard også en definition i en frivillig kontekst: *”En værdi kan defineres som en grundlæggende fælles forestilling om, hvad der er rigtigt at gøre” (Skårhøj & Kappelgaard, 2012).*

Definitionen er ikke nødvendigvis forkert, men i specialet er forfatteren ikke primært interesseret i at arbejde med værdigrundlag, men i stedet interesseret i at undersøge de værdiskabende faktorer på spejdercentrets bundlinje. Derfor anvendes i stedet Jay R. Galbraiths tanker om værdi, som han definerer som:

”Med værdi mener jeg økonomisk værdi. Det er how-to-win dimensionen af strategi på det overordnede virksomhedsniveau. Strategisk fokus på værditilførsel betyder at virksomheden opnår et højere udbytte, hvilket betyder at der handles for højere økonomisk værdi” (Galbraith, 2014).

Den højere økonomiske værdi skal ses i relation til spejdercentrets arbejde. Spejdercentret har en altoverskyggende interesse i at være rentabel, for hvis man ikke formår at skabe et økonomisk grundlag, kan man ikke tilbyde oplevelser til børn og unge. Desuden tolkes ”et højere udbytte” til at

kunne rumme de personlige gevinster, som netværksdeltagerne oplever med at være afsted. Det argumenteres således at hvis vi udvikler vores frivillige, kan det medføre en højere økonomisk værdi for spejdercentret, fordi vores frivillige således har fået nye redskaber og derfor nye dimensioner til de arbejdsopgaver som de løser på spejdercentret.

Begrebet værdi vil altså blive omtalt i specialet som viden gennem netværksarrangementer og udvikling af spejdercentret gennem den nye viden. Den nye viden kommer til udtryk enten gennem opkvalificerede værdier, eller gennem den udvikling som spejdercentret har formået at skabe på baggrund af netværksdeltagelsen.

Det sidste nøglebegreb, som her defineres, er netværk. Specialet omhandler netværk i et partnerskabsperspektiv, hvilket Jay R. Galbraith har følgende definition på:

”Alliancer og joint ventures er fælles aktiviteter, som skal struktureres. Der er tre typer af strukturer for fælles aktiviteter:

- *Operatørmodellen, når en partner tager ledelsesansvaret for den fælles aktivitet*
- *Delemodellen, når ansvaret er delt mellem to parter*
- *Joint ventures, som kan være autonome” (Galbraith, 2014)*

Specialet tager naturligvis kun udgangspunkt i operatørmodellen og delemodellen, eftersom spejdercentre ikke bidrager til opstart af andre spejdercentre økonomisk. Operatørmodellen kommer til udtryk i specialet, når ledelsen af netværkene italesættes, fordi de er valgt af de deltagende centre, til at varetage deres fælles interesser.

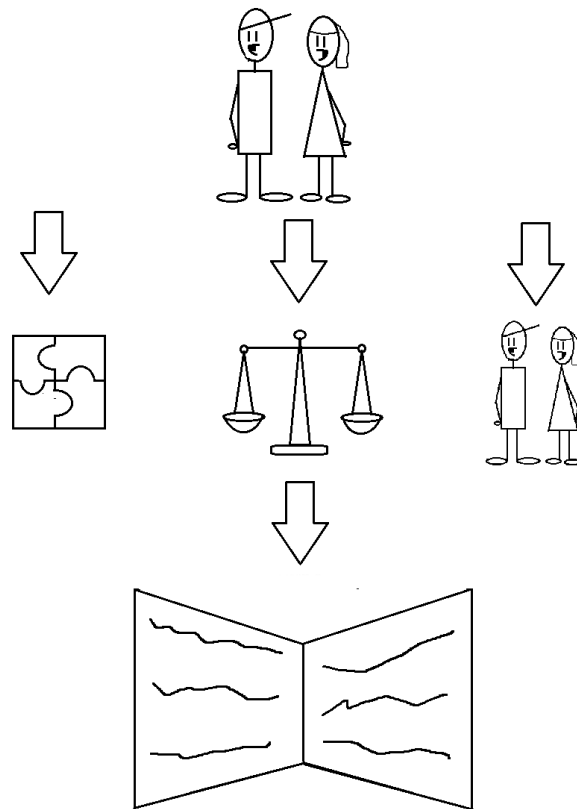
Delemodellen kommer til udtryk i den ligeværdighed, som er kendetegnende for netværk for spejdercentre – selvom man demografisk, geografisk, socialt og lignende er spredt, arbejder man stadig sammen om at leve op til formålet med spejderbevægelsen.

I følgende afsnit vil den visuelle opbygning af specialet blive illustreret.

Grafisk visualisering af projektets opbygning

Opbygningen af specialet bliver således illustreret i nedenstående figur. Til udformningen af specialet gennemføres en empirisk brugerundersøgelse blandt netværksengagerede spejdercentre, som efterfølgende omsættes til tre temaer, der alle er væsentlige at bearbejde indenfor netværksdeltagelse; Organisering af effektive netværk, måling af udbytte ved netværksdeltagelse og menneskelige ressourcer relateret til netværksdeltagelse.

Under hvert tema, tilstræbes det gennem forfatterens egne erfaringer med spejdercentre og gennem empirien indsamlet via brugerundersøgelsen, at skabe værktøjer som kan styrke spejdercentrenes arbejde med at skabe værdi gennem netværksdeltagelse. Dette munder ud i en opskriftslignende konklusion, som sikre at resultaterne præsenteres handlingsbaseret og struktureret.



Figur 1: Visualisering af specialet

Brugerundersøgelse

I følgende afsnit bliver data indsamlet i forbindelse med afholdelse af interview med nøglepersoner fra netværksdeltagende spejdercentre, kategoriseret og analyseret med henblik på at forstå spejdercenter ledelsernes tanker, med at deltage i netværk med andre spejdercentre.

Undersøgelsen indeholder interviews med 11 personer via 25 spørgsmål, som blev fremført indenfor de 4 kategorier; interviewpersons baggrund, spejder, dit spejdercenter, din og dit spejdercenters netværksdeltagelse.

For både at forstå interview personernes tanker om spørgsmålene, samt baggrunden for at netop disse 25 spørgsmål er valgt, bliver baggrundsundersøgelsen analyseret gennem fire afsnit og en afsluttende konklusion. Desuden understøtter bilag 2 undersøgelsen, hvor forfatteren reflekterer over sit første netværksarrangement, som repræsentant for Houens Odde Internationale Spejdercenter.

Interview persons baggrund

Til gennemførelsen af brugerundersøgelsen har i alt 11 interviewpersoner deltaget. 5 af interview personerne repræsenterer danske spejdercentre, imens de sidste 6 interviewpersoner repræsenterer spejdercentre fra Sverige, Schweiz, Tjekkiet, Luxembourg, Island og Australien. Interview personerne spænder i alder fra 20 til 56 år og den kønslige fordeling lyder på 6 deltagende kvinder og 5 deltagende mænd. Kategorien om interviewpersonernes baggrund, bruges primært til at validere at den indsamlede data er repræsentativ for målgruppen. Under kategorien "Dit spejdercenter" beskriver interviewpersonerne desuden hvilken rolle de varetager på spejdercentret, hvilket spænder fra centerleder, til udvalgsfrivillig, projektfrivillig eller ansat.

Spejder

I kategorien "Spejder", blev interview personerne spurgt om hvorfor de er spejdere, samt hvor lang tid de cirka har været spejdere. Spørgsmålet om hvorfor interviewpersonerne er spejdere, er interessant, fordi interviewpersonerne og spejdere generelt sjældent reflekterer over hvorfor de er spejdere. Det er en del af deres identitet, hvilket for mange af interviewpersonerne hænger sammen med, at de har været spejdere hele deres liv. En enkelt interviewperson blev spejder fordi vedkommende valgte at søge arbejde på et spejdercenter, men for langt de fleste

interviewpersoners vedkommende, eksisterer engagementet i spejderbevægelsen, fordi det der startede som en fritidsinteresse i barndommen, er blevet et "kaldt" og dermed en fast del af interviewpersonernes identitet. Det omtalte kald uddyber interviewpersonerne som en ideologisk tro på, at formålet med spejderbevægelsen er så vigtigt, at interviewpersonerne bliver motiveret ved at vide, at de gør en forskel ved at bidrage til spejderbevægelsen.

Interviewpersonerne nævner desuden at spejderbevægelsen er en vigtig del af deres sociale liv, hvorfor engagement i udvalgsarbejde og lignende sker, fordi interviewpersonerne føler en relationel forbindelse til det engagement de bidrager til spejderbevægelsen med.

Endeligt nævner interviewpersonerne personlig udvikling, som en central grund til at bidrage til spejderbevægelsen. Det især frivillige engagement på spejdercentre giver grundet den flade organisatoriske struktur, interview personerne muligheder for at få erfaringer, som ville kræve dokumenteret erfaring i erhvervslivet. På den måde bliver spejdercentret en legeplads til at udvikle de frivillige, gennem muligheden for at dyrke interesser og afprøve områder som interviewpersonerne er nysgerrige på at lære mere om.

Dit spejdercenter

De første to spørgsmålskategorier har således hjulpet til både at åbne samtalen og til at få interview personen til at slappe af, samtidigt med at interviewer nu er bedre rustet til at forstå grunden til at interview personen vælger at engagere sig på spejdercentre. I kategorien "dit spejdercenter" var det interessant at undersøge hvor mange, samt hvilke, spejdercentre som interview personerne var engagerede på. Desuden blev interview personerne bedt om at forklare deres rolle på spejdercentret, samt hvorfor interview personen har valgt denne rolle og endeligt et spørgsmål om hvad interview personerne mener formålet med spejdercentre er.

Kategorien "dit spejdercenter" hjælper dermed med at forstå hvor mange spejdercenter-fællesskaber som interview personen er en del af, samtidigt med at kategorien giver indblik i måden opgaver på spejdercentre enten bliver tildelt eller påtaget. Endeligt er spejdercentre enheder som understøtter formålet med spejderbevægelsen, men ikke faciliteter som direkte er nødvendige for at opnå formålet, hvorfor det er interessant at få kendskab til hvad interview personerne mener berettiger, at ressourcer bliver brugt på drift og udvikling af spejdercentre.

Flere af interviewpersonerne er engageret på flere spejdercentre. Det kan både være grundet de enkelte fællesskaber på centrene, men interviewpersonerne nævner også muligheden for forskellige opgaver og arbejdsområder.

De fleste af interviewpersonerne arbejder med netværksdeltagelse på deres spejdercentre, hvilket er en af grundene til at det blev inviteret til brugerundersøgelsen. Som argumenteret foregår de strategiske linjer for netværksdeltagelse dog i mange aspekter, hvorfor interviewpersonerne også har forskellige ansvarsområder, trods et fælles ansvar for netværksdeltagelsen. Interviewpersonerne inkluderer både ledelsespersoner med det overordnede ansvar for spejdercentret, frivillige med ansvar for en aktivitet som er forankret i netværket, områdeansvarlige som har snitflader til netværksdeltagelsen, miljøkoordinatorer og arrangementsansvarlige.

Interviewpersonerne blev efterfølgende spurgt hvorfor de har valgt denne rolle. Her svarede interviewpersonerne at det enten var en stilling de havde søgt eller blevet tildelt, eller en frivillig opgave som de havde påtaget sig af forskellige årsager, som spændte sig fra en nødvendighed til på grund af teamet omkring opgaven og videre fordi interviewpersonerne synes opgaven var sjov at udføre eller fordi de følte at de kunne bidrage til opgaven. Et nedslag er her nødvendigheden, som er en overraskende stor grund i den frivillige verden, til at påtage sig en opgave. Når en frivillig forlader en position, kan det være svært at finde en efterfølger – i sidste ende ender en ny dog med at tage opgaven, fordi det er så vigtigt for efterfølgeren at den pågældende frivillige organisation fortsætter, at efterfølgeren vælger at påtage sig opgaven selvom det er sagen og ikke opgaven, som efterfølgeren brænder for.

Det sidste spørgsmål i kategorien om dit spejdercenter, var spørgsmålet om hvad formålet med spejdercentret er. Her svarede interviewpersonerne at sommerlejrene eksempelvis kunne defineres som charterferie for spejdere på lejr, samt en mulighed for at vise spejderne at de er en del af et globalt fællesskab. Det blev også nævnt at spejdercentre tilbyder aktiviteter som spejderne ellers ikke har mulighed for at prøve i gruppen, samt at spejdercentre var en mulighed for at have nogle arbejdsopgaver, som man ellers skulle have et vist niveau af erfaring eller en specifik stilling for at kunne varetage.

Din og dit spejdercenters netværksdeltagelse

Den både sidste og største spørgsmålskategori i brugerundersøgelsen, handler om interviewpersonernes perspektiver på netværk for spejdercentre, samt vanerne for de spejdercentre som interviewpersonerne repræsenterer. Først og fremmest bliver interviewpersonerne adspurgt til, hvilke netværk for spejdercentre, som deres spejdercentre er medlem af. Specialet har fokus på de tre netværk; Forum for Spejdercentre i Danmark, The Goose Network og SCENES Network. De tre netværk er nærmere beskrevet under afsnittet om metodologi på side 12. Et enkelt spejdercenter nævnte desuden centrets store engagement i lokale ikke-spejderrelaterede netværk, som eksempelvis et lokalt netværk med fokus på turisme og lokalt producerede råvarer. Flere af interviewpersonerne nævnte at de enkelte spejdercentre deltog i flere eller alle tre netværk for spejdercentre, fordi man ser værdien af generelt at deltage i netværk, men også grundet de forskellige værditilbud som netværkene bidrager med.

Efterfølgende var det interessant at få interviewpersonernes rolle afklaret, i forbindelse med spejdercentrenes netværksdeltagelse. Her spændte ansvaret fra udvælgelse af deltagere til netværksarrangementerne, til forberedelse af netværksdeltagere, udvalgsmedlemmer med ønskede resultater til netværksdeltagerne, bestyrelsesmedlemmer med holdninger til netværksdeltagelsen, centerleder med overordnet ansvar for spejdercentret, netværksdeltagere, programansvarlige og menige frivillige på spejdercentrene. Med spørgsmålet kan man derfor konkludere, at mange interessenter internt på spejdercentrene har enten en holdning eller direkte forbindelse til netværksdeltagelsen, hvorfor også det er enormt vigtigt at spejdercentrene prioriterer en koordineret indsats. Endvidere er etablering af sikkerhedsnet for netværksdeltagelsen vital, så viden ikke går tabt ved overlevering af poster samt at spejdercentrene optimerer den værdi som potentielt kan skabes gennem netværksdeltagelsen.

Næste spørgsmål var interviewpersonernes holdning til, hvordan det er værdiskabende for spejdercentre at engagere sig i netværk. Her var interviewpersonerne generelt enige om at sparringen med de andre centre, samt den fælles stemme som samarbejde giver, var de væsentligste værdiparametre. Desuden var flere centre specifikt interesserede i eksempelvis aktivitetsudvikling eller miljøhensyn, som netværk specifikt kan hjælpe centrene med. Det ser man netop i SCENES Netværket, hvis formål som beskrevet i metodologiafsnittet, er at engagere flere i at passe på miljøet, hvilket sker gennem udvikling af bæredygtige løsninger i spejdercentrenes drift,

samt ved at uddanne besøgende gennem de daglige gøremål og gennem spejderaktiviteter. Et eksempel på værdi skabt gennem SCENES netværk er de to danske spejdercentre, Næsby Centret og Houens Odde Internationale Spejdercenter, som sammen har skabt en skandinavisk kontekst til det internationale miljøprogram for spejdere. De to centre kunne se fælles træk i centrenes miljøengagement, og besluttede at forene centrenes kompetencer i stedet for at arbejde individuelt om de samme ting. Materialet blev så godt, at det nu er oversat til Engelsk og indtil videre distribueret til 16 lande (Spejdernet, 2017).

Et andet eksempel på opnået værdiskabelse er udvekslingen af centerfrivillige, som sker over hele Europa gennem The Goose Network. Interviewpersonerne nævner en stor værdi i at give deres unge frivillige mulighed for at komme ud og se andre centre, fordi de unge på denne måde bliver inspireret til at udvikle deres egne centre.

Det næste spørgsmål handlede på baggrund af interviewpersonernes forrige svar om, hvordan netværksdeltagelsen er værdiskabende for spejdercentrenes gæster eller brugere. Her blev det blandt andet nævnt, at et internationalt brand er spændende og derfor en vigtig del af centret markedsføringsindsats. Endvidere blev det nævnt, at netværksdeltagelsen bidrager med en form for kvalitetskontrol og evaluering af spejdercentrenes faciliteter og rutiner, som derfor styrker oplevelsen for den enkelte besøgende.

Flere interviewpersoner reflekterede over centrenes eventuelt manglende kommunikation af værdien til brugerne. De mange gode resultater som skabes gennem aktivitetsudvikling eller arrangementsdeltagelse, kunne være mere synlig overfor gæsterne og dermed både skabe værdi i form af nye måder at markedsføre sig på, men også bidrage til rekrutteringen af nye frivillige.

De mange eksempler på værdiskabelse gennem netværksdeltagelse er dog indsatser og resultater, som kan være svære at måle. Der findes på nuværende ikke sådanne værktøjer, som arbejder med at måle værdien af netværksdeltagelse generelt, hvorfor det er interessant at høre interviewpersonernes erfaringer med måling af værdiskabelse på de enkelte spejdercentre. Interviewpersonerne havde til dette spørgsmål forskellige holdninger, som enten gik på om målinger i denne sammenhæng var nødvendige, eller om hvordan de enkelte spejdercentre eventuelt arbejder med målingerne. Flere centre deltager i netværkene ud fra et filantropisk synspunkt om, at man ikke behøvede at lave målinger, fordi man antager at netværksdeltagelse er

en god investering. Andre spejdercentre tilkendegav, at centrene enten arbejdede med at sikre synlige resultater efter netværksaktiviteter, og at netværksaktiviteterne blev anerkendt og inkorporeret i spejdercentrenes bestyrelsesarbejde. Konklusionen var dog, at ingen af de repræsenterede centre havde knækket koden til at skabe et værktøj, der kan hjælpe spejdercentre med at måle værdien af netværksdeltagelse.

Spørgsmålet om måling af værdien af netværksdeltagelse leder videre til et spørgsmål om, hvorvidt netværksdeltagelse anses som en økonomisk byrde for spejdercentrene. Til dette havde de deltagende spejdercentre enten den overbevisning at det ikke er en økonomisk byrde, fordi man ud fra det filantropiske synspunkt antager at det er lønsomt at deltage i netværkene. Den anden holdning var at netværksdeltagelsen er en økonomisk byrde. Ens for de to holdninger er dog, at alle i sidste ende mener det er en nødvendig investering, fordi netværksdeltagelsen giver nogle fordele, som man ikke vil være foruden.

Økonomiske dilemmaer er aldrig et sjovt emne, uanset om man opererer i professionelle eller frivillige organisationer. Derfor omhandlede de næste to spørgsmål, om hvornår interviewpersonerne enten var mest begejstrede for at være en del af et netværk, samt hvornår netværksdeltagelsen gav mest anledning til frustration – hvis dette var tilfældet. I spørgsmålet om hvornår spejdercentrene var mest begejstrede for at deltage i netværk, var der bred enighed om at det var mødet med de andre centre, som gav anledning til den altoverskyggende største begejstring. Det at mødes med ligesindede, som har samme interesser og problemstillinger som en selv, er enormt værdifuldt, fordi man på denne måde kan blive inspireret og få luft for de udfordringer man på sit spejdercenter må stå overfor. På den anden side var spejdercentrene ligeledes enige om, at manglende forventningsafstemning, forskellige arbejdsmønstre og manglende ledelse, er temaer som for alle spejdercentrene giver anledning til frustration. Det vigtigste aktiv for den enkelte frivillige, er at man føler at sin dyrebare tid er godt givet ud. Hvis ikke aktiviteter er struktureret på en udbytterig måde, er det frustrerende at bruge tid og ressourcer på forberedelse og deltagelse i aktiviteter, som har en anden form eller et andet indhold end forventet. Derfor er ledelsen af netværk vigtigt og enormt kompleks, fordi man som netværksleder eller netværksledelse, er ansvarlig for interessevaretagelse af alle netværkets deltagere. Dette er lige så kompleks i en national sammenhæng som i en international, fordi hver organisation netop kommer fra sin egen kulturelle forståelse og organisering. Et velfungerende netværk er dermed kendetegnet ved en bred

forståelse blandt netværksdeltagerne overfor hinandens forskelligheder, samt en ledelse der formår at omfavne den brede agenda.

Som efterfølger til spørgsmålet om måling af værdiskabelse, gik de næste spørgsmål på hvordan spejdercentrene arbejder med at forberede deres deltagere til netværksarrangementer, samt hvordan spejdercentrene arbejder med at implementere de output som udledes af netværksarrangementerne. Interviewpersonerne kunne til disse spørgsmål præsentere både gennemtænkte og mindre gennemtænkte metoder til, hvordan netop forberedelse og eksekvering bliver praktiseret på de respektive spejdercentre. Til spørgsmålet om forberedelse havde nogle centre udvælgelsesprocesser og ansøgningsprocesser, der skulle sikre at de rigtige personer fra centret, blev matchet med de formålsbestemte arrangementer som deres profiler passede på. I disse tilfælde var man enormt opmærksom på at give deltagerne opgaver og fokuspunkter hjemmefra, som de havde til opgave at holde øje med under netværksarrangementerne. For andre centre var det vigtigste at den enkelte deltager fik en god oplevelse som han/ hun kan komme hjem og dele med resten af staben på spejdercentret. Endvidere erkendte flere centre, at både forberedelse af deltagere og implementering af output, var områder som endnu ikke fungerede på centrene. Dette blev uddybet med, at det er ressourcekrævende at sikre gode forberedelses- og implementeringsprocesser, hvilket deres spejdercentre ikke havde kapacitet til at varetage på nuværende tidspunkt.

Til spørgsmålet om implementering af output efter arrangementer, havde de repræsenterede spejdercentre forskellige forslag til, hvordan der arbejdes med implementering. Nogle centre arbejder med at deltagerne skal skrive en rapport ved hjemkomst, hvor de redegøre for arrangementets indhold, samt foreslår nye ideer og initiativer, som eksempelvis bestyrelse eller udvalg efterfølgende har ansvaret for at udleve. Andre centre arbejder med præsentationer, hvor netværksdeltagerne kort fortæller om deres oplevelser på enten bestyrelsesmøder eller til samlings, hvor flest mulige fra spejdercenter staben, kan få indblik i hvad arrangementet gik ud på og hvordan spejdercentret kan arbejde videre med erfaringerne som deltagerne har taget med hjem fra arrangementet. Den generelle holdning blandt de repræsenterede spejdercentre var dog, at det er svært og ressourcekrævende at skabe synlige implementerede resultater efter arrangementerne, fordi netværksdeltagerne skal bruge mange ressourcer på at overlevere den nye viden til resten af

staben. Hvis dette ikke prioriteres, er det enten netværksdeltagerne som har det fulde ansvar for implementeringen af den nye viden, eller også sker det slet ikke.

Spørgsmålet leder således videre til næste spørgsmål, som handlede om hvad man kan forvente af deltagere, som man sender afsted for at deltage i netværksaktiviteter. Lang de fleste netværksdeltagere fra spejdercentre er frivillige, hvorfor der er forskellige holdninger til hvor meget tid man kan forvente at en frivillig vil bruge på en opgave. Netværksdeltagelse er både tidskrævende i form af forberedelse, transport, deltagelse og eventuel afrapportering, men er på den anden side også en måde at pleje sine frivillige på. Især netværksdeltagelse i The Goose Network og SCENES netværket inkluderer meget rejseaktivitet, som i langt de fleste tilfælde ses som en gave fremfor en reel opgave. Denne forventning fra de potentielle netværksdeltagere kan også konflikte med de ønskede output fra spejdercentret, hvis det ikke er afstemt på forhånd. Dette understreger endnu engang vigtigheden af sikkerhedsnet der sikre videndeling og forberedelse, hvis spejdercentret ønsker at få reelle resultater for sin netværksdeltagelse.

Netværksdeltagelsen kan være et ønske om at udvikle sit center, men kan i lige så høj grad være et ønske om ikke at gå glip af tiltag og nyheder indenfor spejdercenter verdenen. Derfor blev deltagerne i næste spørgsmål spurgt om, hvorvidt interview personerne så andre spejdercentre som konkurrenter. Her må det antages at forskellen på værdibaserede organisationer og professionelle organisationer for alvor kommer til udtryk. Alle repræsenterede spejdercentre var mere interesserede i at se de andre netværksdeltagere som sparringspartnere, fremfor konkurrenter. Dette var underordnet om interviewpersonen fokuserede på Forum for Spejdercentre i Danmark, The Goose Network eller SCENES Netværket. SCENES netværket er i dette tilfælde anderledes, fordi man har formet et netværk grundet et interessefællesskab. The Goose Network og Forum for Spejdercentre i Danmark er derimod geografisk afgrænset, hvorfor man må antage at andre i nærheden placerede spejdercentre, må ses som konkurrenter til en vis grad. Modargumentet for denne påstand var især at efterspørgslen på spejdercentre er steget. Dette er sket i takt med at spejderbevægelsens medlemstal vokser i både Europa og resten af verden (WOSM, 2018). Det enkelte spejdercenter er bevidst om at man har et kapacitetsloft på sine overnatningsfaciliteter, men man er samtidigt interesseret i at så mange spejdere som muligt får oplevelser på spejdercentre. Det kan på sigt give flere gæster til flere forskellige spejdercentre, fordi man gennem gode oplevelser får mod til at søge flere af de samme oplevelser.

Desuden ses netværksdeltagelsen også som en måde at mindske de konkurrencemæssige fordele mellem centrene. I stedet for at værne om egne projekter, kan man i fællesskab højne kvaliteten af spejdercentre, som således gør spejdercentre både indenfor netværkene og spejdercentre generelt, til et brand blandt de potentielle gæster.

Hvis dette reelt skal lykkes, er det dog vigtigt at man sikre en vis form for tillid blandt netværksdeltagerne. Næste spørgsmål handlede derfor om, hvordan interview personerne ville beskrive niveauet af den information, som deles i det enkelte netværk. Vælger spejdercentre på den ene side kun at dele succeshistorier og ikke dilemmaer eller nye aktiviteter, bliver netværket overfladisk og ikke brugeligt som platform for sparring blandt netværksdeltagerne. I The Goose Network blev især en situation på det årlige møde, Goose Meeting, i 2016 nævnt blandt flere Interviewpersoner. Her kunne et af netværkets største spejdercentre berette om at centrets drift var faretruende tæt på konkurs, hvilket var meget overraskende for alle. Spejdercentret har udadtil et af verdens bedste brands blandt spejdercentre og en enorm kundebase hvert år. Netop delingen af centerlederens tanker og handlinger om denne krise, var med til at sikre et endnu tættere samarbejde blandt spejdercentre.

The Goose Network startede i 2002 og netværksdeltagerne fra de enkelte spejdercentre har i stort set hele perioden bestået af en kerne af de samme repræsentanter og dertil repræsentanter, som har deltaget 1-2 gange. Dette er medvirkende til at netværksdeltagerne kender hinanden og centrenes organisationer rigtigt godt, hvilket også har styrket interessen i at dele sine erfaringer med hinanden.

Foruden spørgsmålet om hvornår netværksdeltagerne føler sig frustreret, har den generelle holdning til netværksdeltagelse altså været positiv. Næste spørgsmål skulle understrege eller afkræfte dette, nemlig ved at spørge netværksdeltagerne, om de ville anbefale netværksdeltagelse til andre spejdercentre, samt hvorfor. Samtlige interviewpersoner var enige om, at netværksdeltagelse bestemt var noget de ville anbefale til andre spejdercentre. Argumenterne lød blandt andet på at den sparring og inspiration som netværksdeltagelse kan bidrage med, er vældig værdifuldt. Et andet argument var mulighederne for talentudvikling, fordi især unge mennesker har behov for at komme ud og spejle sig i andre, for bedre at forstå sig selv og det sted man kommer fra. Desuden blev de markedsføringsmæssige fordele i at deltage i netværk italesat, blandt andet

igennem muligheden for at påsætte logoer på materialer, samt muligheden for at italesætte sit center som en del af bestemte netværk.

Som afslutning på undersøgelsen, fik interview personerne mulighed for selv at byde ind med emner, som interview personerne enten ikke mener blev dækket gennem undersøgelsen, eller pointer som de ville understrege en ekstra gang.

Her blev vigtigheden af effektiv kommunikation nævnt, som en meget vigtig faktor for et velfungerende netværk. Et eksempel var de sociale medier hos The Goose Network, som blev omtalt som ikke gennemtænkt, hvorfor de eneste effektive kommunikationskanaler i The Goose Network er hjemmesiden og mailinglisten.

Et andet perspektiv som blev delt under det frie spørgsmål, var muligheden for at skabe fælles indsats i netværket, overfor målgruppen ikke-spejdere. En del spejdercentre opererer med gæster som både er spejdere og som ikke er spejdere, hvorfor det anses som en fordel hvis man styrkede den fælles indsats for at markedsføre spejdercentre, som et sted for både spejdere og ikke spejdere. Fordelen ved at invitere ikke-spejdere indenfor, ansås desuden som en mulighed for at udbrede kendskabet til spejderbevægelsen.

Som et tredje perspektiv i det frie spørgsmål, blev verdensmålene og især verdensmål nummer 17 om partnerskaber nævnt, som et sted hvor spejdercentre kan bidrage ved at indgå i både nationale og internationale netværk.

Delkonklusion - brugerundersøgelse

Brugerundersøgelsen har således givet indsigter, i netværksengagerede spejdercentres perspektiver på netværksdeltagende. De 11 deltagende interview personer fra syv forskellige lande, har ved sin deltagelse vidnet om det fællesskab, som netværksdeltagelse kan skabe – uden dette fællesskab, havde det aldrig været muligt at gennemføre undersøgelsen.

Interviewpersonerne indgår i arbejdet på spejdercentre, fordi de gennem mange år i spejderbevægelsen, ser et kald i at arbejde med spejderbevægelsens formål, hvilket de især føler bliver opfyldt på spejdercentre.

Interviewpersonerne har både baggrund som centerleder, menig centerfrivillig, arbejdsgruppe medlem, bestyrelsesmedlem og lignende. På den måde dækker undersøgelsen over en repræsentativ deltagelse af spejdercentre som allerede er engageret i netværksdeltagelse.

Det konkluderes desuden at især tre emner er ganske relevante for interview personerne. Tid er en knap ressource i frivillige organisationer, hvorfor det er vigtigt at netværkene er effektivt organiseret, gennem både dygtige ledere og en gennemført forventningsafstemning blandt netværksdeltagerne. Desuden er et vigtigt tema hvordan man måler værdien af netværksdeltagelse. De fleste spejdercentre arbejder ud fra en filantropisk tankegang om, at det er åbenlyst værdiskabende at deltage i netværk. Andre netværksdeltagende spejdercentre sætter spørgsmålstejn overfor om det kan betale sig at investere i at deltage i netværk. Fælles for alle spejdercentre er dog at der ikke findes et instrument til netop at måle værdien, hvorfor diskussionen om hvorvidt netværksdeltagelse er værdiskabende, tit bliver unuanceret. Det sidste område som optog interviewpersonerne i brugerundersøgelsen, er hvordan man sikre at det er de rigtige menneskelige ressourcer, som bliver sendt til de rigtige netværksopgaver, og at de samtidigt bidrager når de vender tilbage fra netværksopgaver. I dette tema gemmer der også spørgsmålet om hvad man kan forvente af især sine frivillige netværksdeltagere, samt hvordan man sikre vidensdeling, både i forhold til referater og de input som netværksdeltagerne tager med hjem fra netværksarrangementerne.

I de kommende afsnit bliver de tre temaer således udfoldet teoretisk, med ønsket om at skabe redskaber og anbefalinger for spejdercentre i forbindelse værdiskabelse igennem netværksdeltagelse.

Effektiv netværksorganisering

I brugerundersøgelsen blev forventningsafstemning og ledelse, nævnt som kerneområder, hvis netværk skal fungere optimalt. Ønsket om at opsætningen af netværket skal give mening, har givet anledning til at Karl Weick's Sensemaking teori, bliver kernen for udfoldelsen af dette tema. Afsnittet er bygget op således at Karl Weick's Sensemaking teori bliver præsenteret, efterfulgt af refleksioner om hvordan den kan bruges i en netværkssammenhæng for spejdercentre. Til sidst bliver en delkonklusion præsteret, hvor der også forefindes et visuelt forslag til at arbejde med effektiv netværksorganisering ud fra Karl Weick' Sensemaking teori.

Introduktion til Sensemaking

Sensemaking teorien benyttes til at analysere de processer, hvor mening skabes. Mening skabes gennem situationer, hvor menneskelige interaktioner fejltolker hinanden, hvorfor teorien bruges til at give forståelse for, hvorfor disse situationer opstår. Teorien bliver især anvendt i forbindelse med discipliner som ledelse, organisering, strategi og kommunikation (Murphy, 2015).

I Sensemaking analyser har man fokus på sammenhængen mellem den mening som aktører i organisationer skaber, og deres handlinger. Man er således opmærksom på, at verden ikke eksisterede udelukkende på baggrund af aktøren. Teorien bliver især brugt i situationer, hvor aktørens flow af aktiviteter er blevet brudt, en proces som Karl Weick beskriver som orden, afbrydelse og genoprettelse (Murphy, 2015).

Med denne baggrund på plads, er det nu på tide at præsenterer Karl Weick's definition af sensemaking teorien:

"Sensemaking er en diagnostisk proces rettet mod at konstruere plausible fortolkninger af dobbelttydige tegn, som er tilstrækkelige til at opretholde handling" (Murphy, 2015)

Sensemaking kan være ganske diffust, hvorfor Karl Weick har formuleret syv karakteristika som konkretiserer begrebet.

Karl Weick opsummerer de syv karakteristika i følgende citat:

”Betragtet som en væsentlig organiseringsproces udfoldes Sensemaking i en sekvens, hvori folk, som er optaget af identitet i en social kontekst af andre aktører, er opmærksomme på igangværende omstændigheder, hvorfra de udvinder tegn og skaber plausibel mening retrospekt, mens de enacter mere eller mindre orden ind i disse igangværende omstændigheder” (Murphy, 2015).

Citatet fremhæver sammenhængen mellem de syv aspekter, som hver kan opstilles som et særskilt undersøgelsesspørgsmål, som hænger sammen med de seks andre aspekter. Det afgørende i Sensemaking processer er således ikke at alle aspekter kommer i spil, men i stedet en række områder, som man kan inkludere i studier af Sensemaking.

Hver af de syv aspekter, vil nu blive udfoldet:

1. Funderet i identitetskonstruktion
2. Retrospekt
3. Enacter meningsfulde omgivelser
4. Social
5. Igangværende
6. Fokuseret på og af udvundne tegn
7. Drevet af plausibilitet snarere end præcision (Murphy, 2015)

Identitet

Karl Weick beskriver identiteter, som bevægelige sociale konstruktioner. Der er en klar sammenhæng mellem meningsskabelse og identitetsdannelse, hvilket kommer til udtryk i den sociale interaktionsproces. Karl Weick mener at det enkelte individ skifter mellem definitioner af sig selv, når individet skifter mellem sociale interaktioner. Dermed bestemmes identiteter af de situationer man befinder sig i, samt den måde man vælger at navigerer i situationerne på (Murphy, 2015).

Enactment

Enactment betyder at aktøren medskaber sin meningskabelse, i stedet for blot at fortolke den mening som skabes i organisationer. Enactment hænger sammen med et andet vigtigt begreb i Sensemaking, nemlig selvopfyldende profetier. Begrebet argumenterer, at vores mening skabes ud fra den indstilling og de ord, som vi vælger at bruge. Hvis vi i en given situation enacter med en positiv attitude, så er chancen også større for, at profetien om at situationen bliver positiv, er den profeti der går i opfyldes (Murphy, 2015).

Fokuseret af og på udvundne tegn

Hver dag bliver mennesker fyldt med indtryk fra omgivelserne, som man skal forholde sig til. Det er helt umuligt at omfavne på alle indtryk, hvorfor individer har hver sine tegn, som man fokuserer på. Netop disse tegn er vores fundament for meningskabelse, fordi vi udelukkende skaber mening ud fra det vi lægger mærke til. På den måde kan en situation betyde noget for et individ og være helt usynlig for et andet individ (Murphy, 2015).

Plausibel snarere end præcis

I de fleste tilfælde stabiliserer situationer sig fra afbrydelsesfasen til genoprettelsesfasen, når et individ har fundet en plausibel mening i stedet for en præcis mening. I en netværkssammenhæng vil individet reagere overfor eksempelvis en mødeform, som ikke giver mening for individet. I denne situation søger individet en plausibel forklaring på en uventet mødeform, i stedet for at acceptere den virkelighed som manifesteres gennem den nye mødeform (Murphy, 2015).

Social – i forhold til andre aktører

Helt essentielt for Sensemaking processer, er den sociale kontekst og interaktion, som individet befinder sig i. Den mening som det enkelte individ skaber inde i sig selv, er således betinget af andre. Den sociale kontekst kan både være en direkte kontakt med et andet menneske, såvel som en tale eller monolog, som består af envejskommunikation (Murphy, 2015).

Igangværende

Sensemaking er i konstant bevægelse, fordi individet altid skaber mening - bevidst som ubevidst. Den igangværende proces illustreres igennem de før omtalte stadier; orden, afbrydelse og genoprettelse, som repræsenterer individets mening i balance, såvel som ubalance. Fokus er især på afbrudte flow, fordi de giver anledning til at søge meningskabelse (Murphy, 2015).

Retrospekt/bagudrettet

Sensemaking handler altid om situationer som allerede er foregået. Dette skal ikke forstås som at man ikke kan fokusere på fremtiden, men at man enten skaber mening om situationer der er sket, eller ved at forestille sig hvordan situationer fremadrettet ser ud, hvis man handlede på en bestemt måde. Dermed handler aktøren oftest først og skaber mening om handlingen efterfølgende. Weick beskriver dette gennem citatet:

"Hvordan kan jeg vide hvad jeg tænker, før jeg ser, hvad jeg siger?" (Murphy, 2015)

I det kommende afsnit sættes begrebet i relation til brugerundersøgelsen og effektiv organisering af netværk for spejdercentre, understøttet af de syv aspekter på Sensemaking.

Sensemaking i relation til effektiv netværksorganisering

Sensemaking er således interessant for effektiv organisering af netværk for spejdercentre, fordi hvert spejdercenter repræsenterer en række kulturelle elementer, som de tager med ind i netværket. Når et spejdercenter bliver spejlet i andre spejdercentre, vil spejdercentret automatisk skabe mening overfor de tegn, som interaktionen mellem spejdercentrene medfører. På den måde forstår det enkelte spejdercenter sig selv bedre, ved at blive præsenteret for andre måder at drive spejdercentre på.

De små forstyrrelser i spejdercentrets selvforståelse kan derved rykke ved den enkelte netværksdeltagers identitetsforståelse af det spejdercenter som vedkommende repræsenterer. Netværksarrangementer er altså en mulighed, men kan også medføre misforståelser, fordi man enten ikke er parat til at acceptere at spejdercentre kan drives på forskellige måder, eller fordi de andre netværksdeltagere er så forskellige fra en selv, at man har svært ved at forstå den verden de

kommer fra. Det er således vigtigt at netværksaktiviteterne er lavet på en sådan måde, at barriererne for erfaringsudveksling og vidensdeling bliver så omgængelige som muligt.

Enactment konceptet var et element, som interviewpersonerne havde fokus på under brugerundersøgelsen. Enactment er interessant i forhold til måden man forbereder og modtager netværksdeltagere på, fordi aspektet handler om hvordan netværksdeltageren har kunnet skabe en mening for sig selv, i mødet mellem spejdercentret vedkommende kommer fra, og de nye input som personen præsenteres for under netværksarrangementer. Som beskrevet i brugerundersøgelsen har spejdercentrene forskellige måder at modtage deres netværksdeltagere på efter netværksarrangementer, samt forskellige måder at arbejde med afrapportering på. Enactment er interessant i forbindelse med afrapportering, fordi afrapporteringen enten afspejler en direkte overlevering af netværksarrangementets indhold, eller en enactet overlevering, hvor netværksdeltageren har kunnet skabe mening i de nye input, og dermed kunnet se sig selv i en rolle til at opfylde de ideer og tiltag, som vedkommende afrapporterer.

Lykkedes spejdercentre med at sikre, at den enkelte netværksdeltager er enactet og føler sig inddraget, er chancen større for at personen kan levere en indsats på de afrapporterede punkter fra netværksarrangementet, og dermed hjælpe med at sikre udvikling og vidensdeling på spejdercentret.

En effektiv organisering af netværket indebærer således at det deltagende spejdercenter tager rollen på sig med at klæde sine deltagere på inden netværksarrangementer, samt at værten og netværkslederen er opmærksom på at skabe rum som indbyder til enactment under netværksarrangementerne.

På samme måde som enactment sikre aktive netværksdeltagere, er tegn et redskab som både deltagende spejdercentre og netværksledelsen kan bruge, til at sikre at bestemte initiativer og aktiviteter, er de output som netværksdeltagerne tager med hjem. Tegn kan desuden bruges til at arbejde med spilleregler og kampagner under netværksarrangementer, fordi man sætter fokus på bestemte emner, som man ønsker at netværksdeltagerne forholder sig til. Dette ses typisk ved at give netværksarrangementer og konferencer specifikke temaer som man arbejder med. Ved at bruge tegn, sikre man et strømlinet sprog – både i forbindelse med organisering, samt det sprog man ønsker at netværksdeltagerne tager med hjem til spejdercentrene.

Som kort beskrevet er aspekterne om plausible løsninger interessant i forbindelse med eksempelvis mødeledelse og mødeafholdelse. Her kan mødelederen have en ide om hvilken retning man ønsker for mødet, men hvis netværksdeltagerne ikke kan finde en plausibel mening i dagsordenen eller retningen for mødet, er der ingen grund til at afholde mødet. Interviewpersonerne forklarede i brugerundersøgelsen, at en af de værdiskabende elementer i netværksdeltagelsen, var muligheden for at udvikle sit spejdercentre. På samme måde pointerede interviewpersonerne at et af de elementer som kan give anledning til frustration i netværksdeltagelsen, er når retningen ikke er afstemt for eksempelvis møder. Netværksledelsen har således en opgave i at skabe dagsorden efter fælles ønske, og de deltagende spejdercentre har en opgave i at være klare i deres kommunikation omkring hvad de ønsker at få ud af møder og netværksarrangementer.

Kommunikation mellem netværksleder og netværksdeltagere, leder videre til den sociale kontekst, som er helt essentiel i netværksdeltagelse. De færreste spejdercentre ville investere frivillige timer i netværksdeltagelse, hvis ikke menneskerne og fællesskabet var sjove at være en del af. Det er derfor helt afgørende at netværksarrangementer både har udviklende og lærerige elementer, men det er lige så vigtigt at arrangementerne indeholder socialt samvær og mulighed for at møde nye mennesker. Det sociale aspekt er kompliceret i det øjeblik at et netværk er etableret og dermed består af en kerne af deltagere, samt en gruppe af perifere deltagere, som deltager lejlighedsvis eller en enkelt gang. Netværksdeltagerne har her en vigtig opgave i at inkludere de nye netværksdeltagere, således at de føler sig velkommen og trygge.

Det sidste aspekt om at meningsgørelse sker retrospekt, kan lige såvel som de seks foregående aspekter, kobles til netværksdeltagelse for spejdercentre. Det retrospektive perspektiv er især interessant i forbindelse med møder, hvor den enkelte netværksdeltager skaber mening om hvordan mødet skal foregå. Disse ønsker til mødeform og indhold er vigtige at drøfte, fordi de er essentielle for at flest mulige mødedeltagere oplever, at mødet giver mening. Mødedeltageren har således et ansvar for at sætte ord på sine behov, ligesom at mødelederen skal skabe et fælles rum for mødet.

I nedenstående delkonklusion vil de ovenstående pointer, blive præsenteret som to refleksionsguide – en med refleksionsspørgsmål rettet mod mødedeltageren og en rettet mod mødelederen.

Delkonklusion – effektiv netværksorganisering

Dermed kan det konkluderes, at et centralt område for brugerundersøgelsen, er forventningsafstemning og ledelse. Netværksarrangementer og netværksmøder, er komplicerede fordi hvert spejdercenter har deres egen kulturelle baggrund. Spejdercentret som sender deltagere har derfor en vigtig rolle i at klæde sine deltagere på, ligesom at netværkslederen har en vigtig rolle i at forstå de forskellige netværksdeltageres individuelle behov.

Karl Weick' Sensemaking teori kan her bruges, fordi den ud fra syv karakteristika, hjælper spejdercentre og netværkslederen, med at sætte ord på måden hvorpå mening skabes.

Sensemaking arbejder med processen; orden, afbrydelse og genoprettelse, fokuserer især på situationerne hvor aktørens flow af aktiviteter bliver brudt, fordi der skete noget som ikke gav mening for aktøren. De syv karakteristika for Sensemaking; Funderet i identitetskonstruktion, Retrospekt, Enacter meningsfulde omgivelser, Social, igangværende, fokuseret på og af udvundne tegn, samt drevet af plausibilitet snarere end præcision, hænger alle sammen man kan også bruges særskilt til at arbejde med situationer.

Netværksdeltagerne lærer deres eget spejdercenter bedre at kende, når de præsenteres for tegn i interaktionen med andre spejdercentre. Netværksarrangementerne kan skabe frustration, fordi andre spejdercentres måder at operere på, kan være langt fra den verden den enkelte netværksdeltager kommer fra. Det er derfor vigtigt at der skabes rum til erfaringsudveksling og vidensdeling, så centrene kan lærer hinandens arbejdsmetoder bedre at kende.

Spejdercentre enacter værdien af netværksdeltagelsen, hvorfor eksempelvis afrapportering kan være vidt forskellig, alt efter om netværksdeltageren har følt sig som tilskuer til netværksarrangementet, eller om netværksdeltageren har følt sig inddraget, og dermed rustet til ikke bare at referere arrangementets indhold, men til at enacte indholdet med ideer og forslag til hvordan netværksdeltageren selv kan bidrage på spejdercentret efter netværksarrangementet.

Spejdercentre kan gennem netværket få værdi gennem tegn, som kommer til udtryk på netværksarrangementer gennem eksempelvis temaer på arrangementerne.

Spejdercentre lægger mange frivillige timer i netværksdeltagelsen. Det er derfor vigtigt at netværksarrangementerne er sjove at være en del af, samtidigt med at der er udviklende og lærerige

elementer. Således kan en refleksionsguide for netværksdeltagere og netværksledere præsenteres, med fokus på begge parter meningskabelse i netværksarrangementer.

Netværksdeltager	Netværksleder
<p>Før netværksarrangementet:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hvad er formålet med netværksarrangementet, som jeg skal deltage i? 2. Hvad er min rolle i arrangementet? 3. Hvordan vil jeg sørge for at mit spejdercenter kan få gavn af min deltagelse? 4. Hvem skal jeg snakke med, for at blive bedst klædt på til at deltage? <p>Under netværksarrangementet:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hvilke andre spejdercentre er til stede og hvilke roller har deltagerne? 2. Hvordan arbejder de andre spejdercentre anderledes fra mit eget spejdercenter? 3. Kig rundt på spejdercentret indretning og aktiviteter, hvordan er spejdercentret du besøger struktureret? 4. Hvilke deltagere kan jeg snakke med, for at lære noget nyt om at drive et spejdercenter? 5. Hvordan relaterer de arbejdsopgaver jeg varetager på mit spejdercenter, til det vi laver på netværksarrangementet? <p>Efter netværksarrangementet:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hvordan giver jeg den viden jeg har fået videre til mit spejdercenter? 2. Hvordan kan vi bruge de ideer jeg har fået på mit eget spejdercenter? 3. Hvordan får mit spejdercenter bedst gavn af, at jeg har været afsted? 4. Hvad er det første jeg skal gøre, for at mine ideer kan blive til virkelighed? 5. Hvordan bidrager mine nye netværksvenner til mit spejdercenter? 	<p>Før netværksarrangementer:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hvordan sikre jeg at formålet med netværksarrangementet er tydeligt? 2. Hvad er min rolle i arrangementet? 3. Hvordan sikre jeg, at deltagerne er forberedte til arrangementet? <p>Under netværksarrangementet:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hvordan sikre jeg at deltagerne lærer hinanden bedst muligt at kende? 2. Hvordan sikre jeg at deltagerne lærer hinandens måde at drive spejdercenter på bedst muligt? 3. Hvordan sikre jeg at deltagerne kan sætte deres egne arbejdsopgaver i relation til programmet for netværksarrangementet? <p>Efter netværksarrangementet:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hvordan kan jeg hjælpe deltagerne med at følge op på arrangementet? 2. Hvordan kan jeg følge op på spejdercentrenes oplevelse af netværksarrangementet? 3. Hvordan kan jeg gøre netværksarrangementet endnu bedre næste gang? 4. Hvordan kan jeg sikre, at netværket også lever mellem netværksarrangementerne?

Måling af værdiskabelse i netværksdeltagelse

Det andet tema som er blevet udledt af brugerundersøgelsen, er problematikken omkring manglende redskaber til at måle værdien af netværksdeltagelse for spejdercentre. En lignende problematik ses i samfundet, hvor social ansvarlig og CSR til stadighed er et vigtigt element i forbrugernes bevidsthed. Social ansvarlig er drevet af værdier og ideologiske drømme til, hvordan samfundet i forhold til forbrugerisme og produktion, skal se ud. Derfor tager afsnittet udgangspunkt i John Elkingtons bog om Cannibals with forks og i særdeleshed konceptet den tredobbelte bundlinje. Endeligt diskuteres muligheden for at inddrage Robert S. Kaplan og David P. Nortons Balanced Scorecard, som management værktøj målrettet spejdercentrenes netværksdeltagelse. Afsnittet bliver således bygget op med en præsentation af social ansvarlighed, den tredobbelte bundlinje og Balanced Scorecard, efterfulgt af en diskussion om hvordan koncepterne kan bruges i et netværksperspektiv for spejdercentre. Endeligt bliver der i delkonklusionen udledt et koncept for, hvordan spejdercentre kan arbejde med måling af værdiskabelse i netværksdeltagelse, ud fra koncepterne om social ansvarlighed, den tredobbelte bundlinje og Balanced Scorecard.

Den tredobbelte bundlinje og social ansvarlighed

Social ansvarlighed og CSR (Corporate Social Responsibility), er begreber som i stigende grad har indflydelse på især vestlige samfund. Begreberne dækker over et ønske om at præge virksomheder og organisationer, til at arbejde mod en bæredygtig fremtid. På den måde oplever især virksomhederne et pres fra forbrugerne om, at virksomhederne kan levere en transparent organisation og værdikæde, hvor alle led fra enten egne råvarer eller services og produkter fra leverandører, bliver behandlet og præsenteret med fokus på at skåne miljøet mest muligt, samt at behandle ansatte anstændigt. Grundet presset fra forbrugerne, er emnet naturligvis også interessant for både politikere og medier, hvorfor virksomhederne nu til en hvis grad gennem lovgivningen, er påkrævet at kunne fortælle om sine aktiviteter indenfor social ansvarlighed og CSR (Vallentin, 2013).

Relevansen i forhold til måling af værdiskabelse for spejdercentre, som deltager i netværk, opstår i problematikken i hvordan netop social ansvarlighed og CSR måles. Til formålet er værktøjet grønne regnskabet blevet udviklet, hvilket er et supplement til virksomhedernes årsregnskaber, der skal supplere årsregnskabet med informationer om eksempelvis ressourceforbrug, samt mængden af

skadelige stoffer, som indgår i produktionsprocesserne, og som derfor udledes efterfølgende i naturen. De grønne regnskaber minder om de forskellige miljøstyringsredskaber og certificeringer, som eksempelvis EMAS og ISO, som er certificeringer virksomheder kan opnå for arbejde med ekstraordinært fokus på kvalitetsstyring indenfor miljøhensyn og medarbejderansvar (Den Store Danske, 2018). SCENES netværket har som beskrevet sin egen miljøcertificering, som skal hjælpe spejdercentre med at målrettet indsatsen med at reducere brugen af ressourcer, samt skabe løsninger, som skåner miljøet mest muligt.

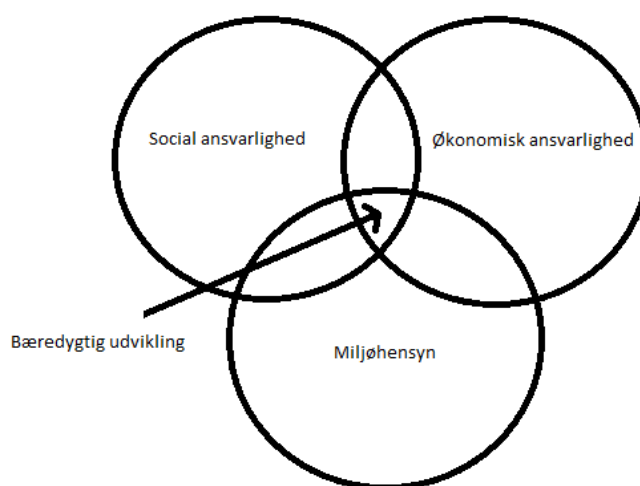
De grønne regnskaber og miljøcertificeringer er konkrete værktøjer til at arbejde med et svært definerbart emne som social ansvarlighed. Indenfor social ansvarlighed findes også et andet interessant koncept, som John Elkington fremlagde i 1994. Med konceptet den tredobbelte bundlinje, bliver den ellers filantropiske ide om at verden skal være et bedre sted, italesat fra en virksomhedssynsvinkel, med de udfordringer i dokumentation og ressourcemæssige omlægninger som følger med. Som John Elkington beskriver det, har kravene fra forbrugerne krævet store omlægninger i mange virksomheders forretningsmodeller. Hvor man som virksomhed før skulle fokusere på at tjene penge, er det nu påkrævet at man tjener de samme penge, men med krav om at man også skåner miljøet bedst muligt og at man udviser social ansvarlighed overfor sine ansatte og omgivelser (Elkington, 1999).

John Elkington slår således fast at det er svært at lede noget, som man ikke kan måle, og stiller samtidigt spørgsmålet, om det overhovedet er muligt at måle fremgangen med den tredobbelte bundlinje. Elkington er dog overbevist om at det er muligt at måle udviklingen, men erkender samtidigt at arbejdet med de forskellige parametre skal udvikles, for at en fyldestgørende holistisk præsentation af den samlede bundlinje, kan retfærdiggøres.

Først og fremmest skabes bæredygtig udvikling, på baggrund af at samfundet har økonomisk grundlag for at leve. Samfundet er derfor afhængig af at virksomhederne lykkedes med at skabe økonomisk indtjening. Økonomien afhænger på samme måde af det globale system, som skal hænge sammen for at virksomheder kan eksistere. De tre områder er altid i ubalance, fordi de tre parametre gør, at den tredobbelte bundlinje både bliver påvirket af sociale-, politiske-, økonomiske- og miljømæssige forhold. Foruden de økonomiske og sociale parametre, inkludere den tredobbelte

bundlinje miljømæssige forhold, som er klart det sværeste område at arbejde med og måle på (Elkington, 1999).

Endeligt er den tredobbelte bundlinje visualiseret i nedenstående figur. Som det fremgår af figuren, er modellen til stadighed meget generel og overordnet, og indeholder uoverskueligt mange perspektiver, hvis ikke man har set den før. På den anden side indbyder modellen også til at man tilpasser den til sin egen organisation, så den netop passer til den virkelighed som giver mening for den enkelte organisation. I det kommende afsnit vil den tredobbelte bundlinje blive sat i relation til netværksdeltagelse for spejdercentre, i forsøget på at skabe et værktøj, som kan hjælpe spejdercentre med at måle værdien af netværksdeltagelse.



Figur 1: Den tredobbelte bundlinje (efter Elkington, 1999)

Den tredobbelte bundlinje i relation til spejdercentres netværksdeltagelse

I det forrige afsnit blev de overordnede tanker for social ansvarlighed og CSR præsenteret, efterfulgt af en introduktion til John Elkingtons tredobbelte bundlinje. Den tredobbelte bundlinje kan bestemt tilpasses spejdercentre, både i den nuværende form og igennem en udvikling af det eksisterende koncept. I den nuværende form er den tredobbelte bundlinje interessant for netværksdeltagende spejdercentre, fordi netværksdeltagelse skal kunne forsvares økonomisk for spejdercentrene, samtidigt med at netværksdeltagelsen både skal gavne netværksdeltagerne og den samlede stab på spejdercentret derhjemme. Uanset om spejdercentre er engageret i miljøhensyn gennem SCENES netværket, er en af spejderbevægelsens værdier at vi skal efterlade verden en smule bedre end vi

fandt den – med fokus på blandt andet naturpleje og miljøhensyn. Derfor arbejder de fleste spejdercentre til en vis grad med at bruge ressourcer og kemikalier ansvarligt, både fordi ressourcer kræver økonomi og fordi brugerne kun er interesseret i at besøge spejdercentre, som tager miljøet alvorligt.

Modellen indeholder dog ikke det ønskede visuelle overblik, som skal hjælpe spejdercentre med at kvalificere debatten om værdien af netværksdeltagelse. Dette kan værktøjet Balanced Scorecard hjælpe med, som derfor vil blive præsenteret i det kommende afsnit.

Introduktion til Balanced Scorecard

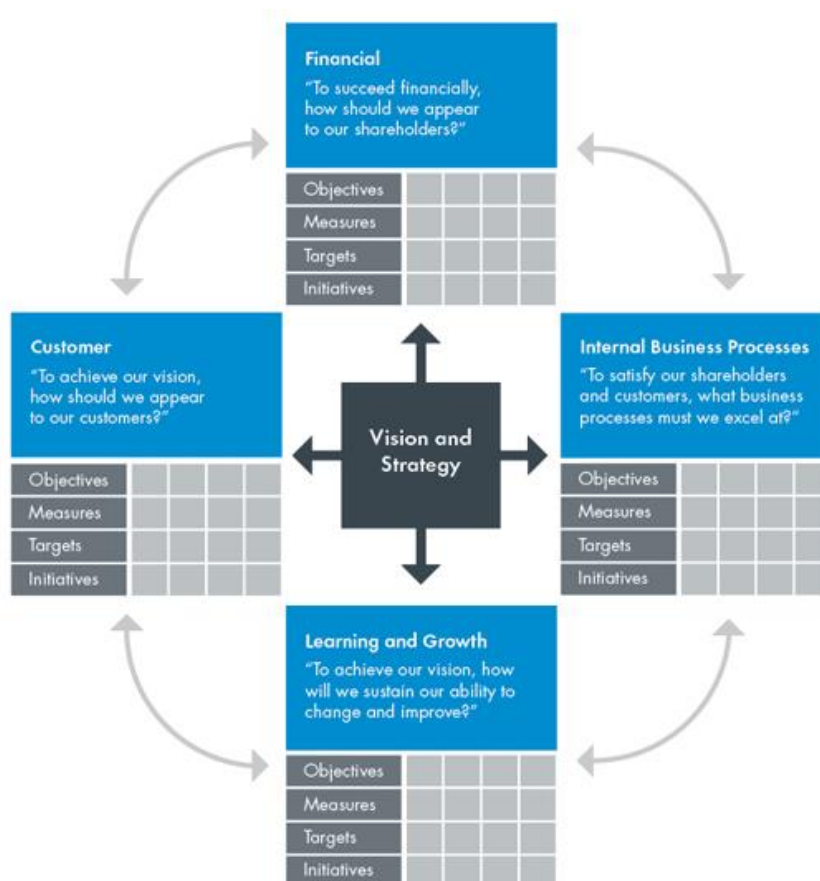
Balanced Scorecard skal således supplere tankerne om den tredobbelte bundlinje, i forsøget på at konstruere et værktøj, som kan hjælpe spejdercentre med at måle værdiskabelsen af deres netværksdeltagelse. Balanced Scorecard er et ledelsesværktøj skabt af Robert S. Kaplan og David P. Norton, som har til formål at følge arbejdet med at nå organisationers strategier og visioner. Værktøjet var ved udgivelsen banebrydende, fordi værktøjet nu ikke kun fokuserede på den finansielle bundlinje, men nu også beskæftigede sig med hvordan man kunne skabe langsigtede konkurrencemæssige fordele (Kaplan & Norton, 1996).

Balanced Scorecard udvider således organisationens fokus fra udelukkende finansielt, til nu også at måle hvordan de enkelte forretningsenheder skal bidrage til fremtidigt forbedret performance og intern kapacitetsopbygning, af eksempelvis mennesker og systemer. Det er vigtigt for Balanced Scorecard at medarbejdere på alle niveauer i organisationen, er en del af informationssystemerne, fordi den enkelte medarbejder skal forstå, hvordan man bidrager til virksomheden. Dette kan eksempelvis være front-line medarbejderne som skal forstå de økonomiske konsekvenser af deres beslutninger, eller mellemlederne der skal kunne sætte deres handlinger i perspektiv til organisationens langsigtede strategier (Kaplan & Norton, 1996).

Balanced Scorecard arbejder med fire cirkulære komponenter, der skal ses som processen bag arbejdet med værktøjet:

1. Fastlæggelse af vision og strategi
2. Kommunikation af strategiske målsætninger og målingsindikatorer
3. Planlægning, definition af mål og sammenkobling af strategiske initiativer
4. Strategisk feedback og læring

På den måde hjælper Balanced Scorecard med at transformere organisationens strategier og vision, til konkrete målbare delmål. Modellens balance komponent opstår, idet modellen argumenter at der skal balance mellem aktionærer og kunder på den eksterne side, samt forretningsprocesser, innovation, læring og vækst på den interne side. Endvidere skal målinger af tidligere resultater, forenes med målinger af fremtidige mål (Kaplan & Norton, 1996).



Figur 2: Balanced Scorecard af Kaplan & Norton

Balanced Scorecard i relation til spejdercentres netværksdeltagelse

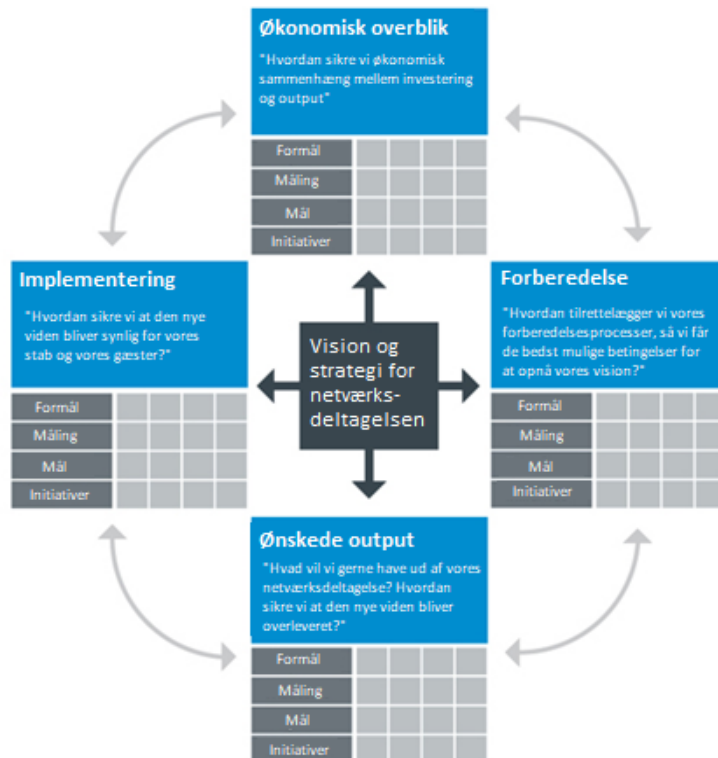
Balanced Scorecard kan således hjælpe spejdercentre, med at give deres netværksdeltagelse struktur. Hvor flere spejdercentre i brugerundersøgelsen nævnte at deres netværksdeltagelse var ideologisk betinget, giver Balanced Scorecard et værktøj til de spejdercentre, som er mere pragmatisk orienteret omkring sin netværksdeltagelse. Balanced Scoreboard giver spejdercentrene mulighed for at diskutere hvad formålet med netværksdeltagelsen er, samt sætte en vision for hvad man på sigt gerne vil have ud af sin netværksdeltagelse.

Balanced Scorecard, kan give værdi til spejdercentre, i samspil med perspektiverne om socialt ansvar igennem den tredobbelte bundlinje. Management værktøjet kan ikke stå alene, fordi værktøjet er udviklet til professionelle organisationer, og den tredobbelte bundlinje er en række perspektiver, som også skal bearbejdes i samspil med en mere operationel teori eller model.

Balanced Scorecard bliver således fundamentet i målings- og styringsværktøjet for spejdercentre, med supplerende perspektiver om den tredobbelte bundlinje og social ansvarlighed.

Nedenstående illustration er således den foreløbige tilpasning af Balanced Score Card, som nu operere med de fire faser; økonomisk overblik, forberedelse, ønskede output og implementering, på baggrund af det originale Balanced Scorecard og de parametre, som er blevet udledt af brugerundersøgelsen.

I denne sammenhæng bliver Balanced Score card brugt til at operationalisere styringen af en enkeltstående aktivitet, hvorimod det originale Balanced Score card er et styringsredskab rettet mod en holistisk anskuelse af hele organisationen. I realiteten skal det aktivitetsbaserede Balanced Scorecard således kobles op på organisationens Balanced Scorecard, fordi den identificerede vision for netværksdeltagelsen skal afstemmes med organisationens vision, for at sikre en fælles retning. At opstille målsætninger og visioner for enkeltstående aktiviteter, hjælper dog både organisationens ledelse, de ansvarlige for netværksdeltagelsen samt netværksdeltagerne, til at sikre en fælles retning med klare forventninger.



Figur 5: Tilpasset Balanced Scorecard, efter Kaplan & Norton

Perspektiverne om den tredobbelte bundlinje kommer til udtryk, gennem spejdercentres position som frivillige organisationer. Modellen er ikke en forudsætning for at drive frivillige organisationer, men kan i denne sammenhæng bruges som en overordnet referenceramme, der kan hjælpe spejdercentre med at fastlægge visionen og strategien for netværksdeltagelsen. Den sociale ansvarlighed skal være en ledestjerne for spejdercentrenes netværksdeltagelse gennem ønsket om at udvikle sine netværksdeltagere og værditilbuddet for sine gæster. På den måde er spejdercentret et regionalt kraftcenter, som både bidrager med uformelle uddannelsesmuligheder for frivillige, samt sikre indholdsrigge aktiviteter og gennemtænkte faciliteter, for sine gæster. Den økonomiske ansvarlighed er elementet som muliggør at spejdercentre i første omgang kan drives. Det økonomiske perspektiv er derfor altoverskyggende essentielt for spejdercentre – hvad end det er udtalt i den daglige ledelse, eller om det er et element som blot bliver behandlet i baggrunden. Den økonomiske ansvarlighed er derfor essentielt i organisationens strategiske overvejelser, såvel som organisationens overvejelser om netværksdeltagelse. Ifølge brugerundersøgelsen, var de økonomiske overvejelser ikke et emne, som fyldte meget hos majoriteten af deltagerne i brugerundersøgelsen. Således kan en Balanced Scorecard for netværksdeltagelse sikre, at

økonomiske overvejelser om implementering, arrangementsdeltagelse og lignede, bliver diskuteret i forbindelse med netværksdeltagelse.

Det tredje element i den tredobbelte bundlinje, miljøhensyn, bør også være et absolut essentielt tema for et hvert spejdercenter – uanset om centret er certificeret igennem SCENES, arbejder på at opnå certificeringen, eller om man ikke er interesseret i at opnå certificeringen. Et enkelt spejdercenter som deltog i brugerundersøgelsen, arbejder progressivt for at blive Danmarks første CO2 neutrale spejdercenter, men er samtidigt ikke interesseret i at indgå i SCENES. Beslutningen bliver argumenteret ud fra både økonomiske såvel som administrative grunde, fordi man har valgt at skære internationale netværksaktiviteter fra, samt ikke ønsker at belaste frivillige med afrapportering og andre administrative opgaver. Miljøhensynet er således essentielt – uanset om man deltager i SCENES eller ej.

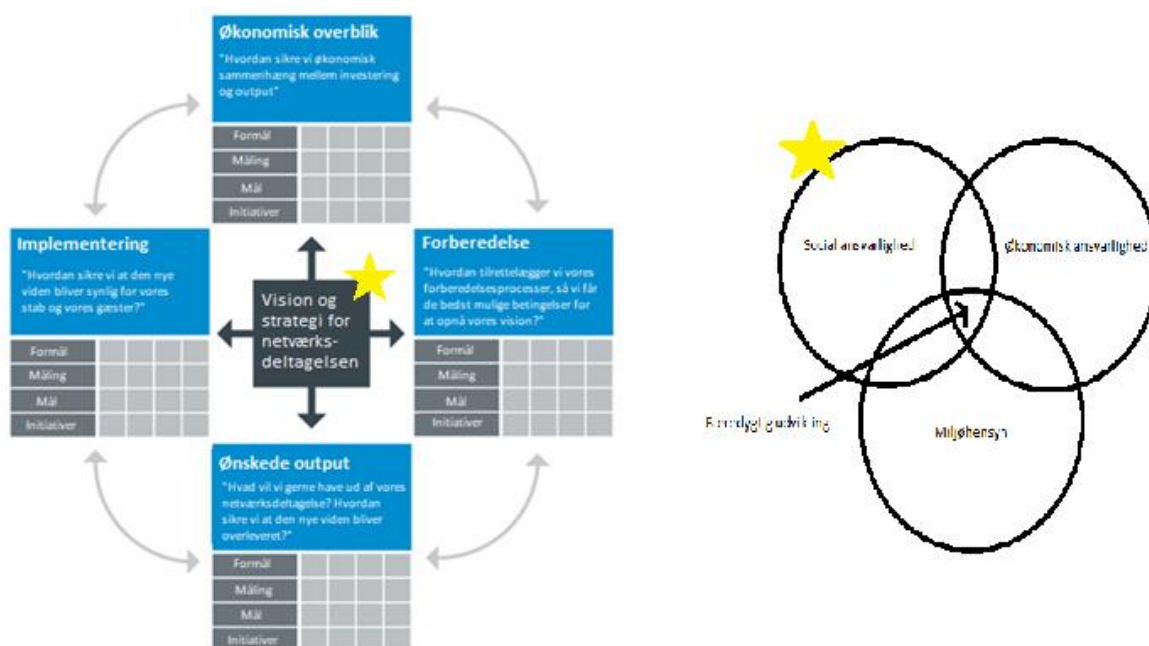
Delkonklusion – måling af værdiskabelse i netværksdeltagelse

Det kan således konkluderes, at både management værktøjet Balanced Scorecard og den tredobbelte bundlinje, er ganske relevant for spejdercentre, som deltager i netværk. Når værktøjerne kobles sammen, med perspektiver fra den gennemførte brugerundersøgelse, får man et tilpasset Balanced Scorecard, som fokuserer på at operationalisere netværksdeltagelsen, med forbehold for organisationens overordnede strategi og vision. Balanced Scorecard som oprindeligt er et styringsværktøj for hele organisationen, bliver således udelukkende set i sammenhæng med netværksdeltagelsen.

I visionen og strategien for netværksdeltagelsen, bliver perspektiverne om den tredobbelte bundlinje inkorporeret, således at visionen tager hensyn til både sociale, økonomiske og miljømæssige aspekter. Den sociale ansvarlighed repræsenterer ansvarligheden overfor gæster og staben, så der både tages hensyn til den samlede stabs udvikling, samt værdiskabelsen for gæsterne på centret. Den økonomiske ansvarlighed er essentiel, uanset om det bliver omtalt eller om den bearbejdes usagt. Miljøhensyn er desuden et vigtigt emne, lige meget om det respektive spejdercenter deltager i SCENES netværket eller ej.

Efter at visionen er blevet formuleret med inklusion af social ansvarlighed, økonomisk ansvarlighed og miljøhensyn, bliver visionen operationaliseret med strategien, som nu tager hensyn til Balanced Scorecards fire dimensioner, som har fået tilpassede navne.

Områderne hedder nu økonomisk overblik, hvor spejdercenteret fastlægger en strategi for, hvordan man vil skabe sammenhæng mellem økonomi investeret i netværksdeltagelse, og de output som er blevet udledt gennem netværksdeltagelsen. De interne forretningsprocesser har fået det nye navn forberedelse, og fokuserer nu på hvordan man tilrettelægger forberedelsesprocesserne, således at man får de bedst mulige betingelser i forbindelse med netværksarrangementer, for at leve op til visionen. Lærings- og vækstperspektivet har fået navnet ønskede output, og fokuserer nu på hvordan man sikre, at de ønskede output bliver overleveret efter netværksarrangementerne. Det sidste element om kunderelationer, har nu fået navnet implementering og fokuserer på, hvordan vi generelt implementerer den viden som er blevet overleveret fra netværksarrangementerne. Her er der fokus på at gøre de nye tiltag synlige for både stab og gæster, således at man sikre en styrket italesættelse af værdien af netværksdeltagelsen. Lykkedes man med at fortælle succeshistorien om netværksdeltagelsen, vil det bringe værdi til gæsternes besøg på spejdercentret, og sikre et øget engagement i staben omkring netværksdeltagelse, fordi det nu ses som noget positivt og inkluderende.



Figur 6: Værktøj til måling af værdiskabelse

Engagement af menneskelige ressourcer i netværksdeltagelse

Det sidste tema som er blevet udledt af brugerundersøgelsen, og som derfor vil blive behandlet i opgaven, er problemstillingen omkring engagement af menneskelige ressourcer i netværksdeltagelse. Afsnittet handler således om alle de problemstillinger som opstår omkring menneskelige ressourcer i forbindelse med rekruttering, repræsentation og opfølgning, når spejdercentre deltager i netværk. Et tema, som var gennemgående for flere af de repræsenterede centre fra The Goose Network i brugerundersøgelsen, var det økonomiske aspekt ved deltagelse i netværksarrangementer. I denne sammenhæng skal det ikke forstås om hvorvidt det er lønsomt at deltage i arrangementerne, men i højere grad hvordan man sikre at investeringen bliver lønsom. Hvis formålet med netværksarrangementet er at give unge mennesker mulighed for at udvikle deres internationale kompetencer, giver det ikke mening at sende centerlederen. På samme måde giver det ikke mening at sende den unge som vil udvikle sine internationale kompetencer, til de årlige strategimøder med drøftelser af netværkets retning.

Til udforskning af afsnittet, benyttes tankerne om HRM og de dertilhørende aspekter indenfor rekruttering, udvikling og fastholdelse af menneskelige ressourcer.

Introduktion til HRM begrebet

HRM begrebet opstod, da industrisamfundet med maskiner i centrum, blev erstattet af videnssamfundet med opgaver indenfor viden, service og administration i centrum, for både den private og offentlige sektor (Larsen, Nielsen og Øhrstrøm, 2016).

Begrebet udfordrede den traditionelle tilgang til personaleadministration, fordi HRM ikke kun handler om hvordan mennesker organiseres, men også de vilkår, som eksempelvis ledelse og kultur, som er præmisser for organisering af mennesker i en specifik kontekst (Larsen, Nielsen og Øhrstrøm, 2016).

HRM tager således hensyn til samfundets tendenser, hvorfor også begreber som CSR, employer branding og globalisering, alle er forhold som HRM på den ene eller anden måde omfavner. Eksempler herpå er HR disciplinens øgede fokus på kommunikation eller netop arbejdet med CSR, hvor HR staben i højere grad bliver inddraget, for at sikre medarbejdernes opbakning.

En tendens i nutidens organisationer, som retfærdiggør også at tale HRM i frivillige organisationer, er den øgede fleksibilitet og individualisering på arbejdsmarkedet. Hvor man tidligere havde hel- og halvtidsstillinger, arbejder man nu i højere grad med eksterne konsulenter, korte projektansættelser og individualiserede arbejdsforhold som løn og arbejdstid (Larsen, Nielsen og Øhrstrøm, 2016).

HRM på spejdercentre og frivillige organisationer

HRM bliver således interessant for spejdercentre, fordi frivillige ikke er bundet af faste kontrakter, og dermed har usagte individuelle måder at arbejde på. Eftersom den frivillige indsats ikke er den frivilliges primære beskæftigelse, er de frivillige opgaver noget som bliver passet ind alt efter motivation, egne familie- og arbejdsforhold og andre sociale, geografiske, demografiske og økonomiske forhold. Sagt på en anden måde kan spejdercentret dermed ikke måle hvilken indsats den enkelte frivillige ønsker og er i stand til at levere, hvilket gør opgaven med at udvælge deltagere i netværks sammenhæng yderst kompleks.

En spændende diskussion er derfor i hvilken grad spejdercentret har et sikkerhedsnet blandt de frivillige ressourcer, som støtter netværksdeltagelsen før og efter arrangementer. På Houens Odde Internationale Spejdercenter har man en HR funktion blandt de frivillige, som på nuværende tidspunkt udelukkende fokuserer på rekruttering og ikke på synergierne mellem rekruttering, onboarding og overblik over hvilke områder som har ressourcer nok og hvilke områder der har brug for støtte. På den måde har de frivillige som arbejder med Goose Network på Houens Odde selv ansvaret, i samarbejde med de frivilliges bestyrelse og centerlederen, for at finde deltagere til netværksarrangementer og på samme måde ansvaret for at overføre den viden som er blevet skabt og taget med hjem fra netværksarrangementerne.

En sådan organisation kræver frivillige med megen engagement – både de som deltager i arrangementerne og de som støtter netværksdeltagerne ved hjemkomst.

Engagement defineres her som *"en psykologisk tilstand, der kendetegner personens relation til organisationen, og som påvirker beslutningen om at forblive i organisationen"* (Larsen, Nielsen og Øhrstrøm, 2016).

Denne type organisering er på ingen måde ideel, idet man heller ikke på Houens Odde kan definere i hvor lang tid en frivillig bliver på sin post, ligesom at det er svært at diktere en procedure ved ankomst og aftrædelse, der skal sikre at viden ikke går tabt i overleveringer.

En succesfuld netværksdeltage er således afhængig af, at organisationen der sender deltageren, både har et mål for netværksdeltagelse og samtidigt et sikkerhedsnet i organisationen, som sikre at de ønskede mål og input bliver implementeret i spejdercentrets organisation og operation. Et andet spørgsmål er derfor. Kan man som spejdercenter definere hvor mange menneskelige ressourcer i antal og tid, som er påkrævet for at det enkelte arbejdsområde fungerer? Og kan man i en sådan beregning inkorporere de tværgående opgaver som eksempelvis netværksdeltage giver spejdercentret? Svaret er, at man i så fald har behov for eksperter i spejdercentrets ledelse og HR funktioner, som i samspil kan skabe et ufuldstændigt overblik.

Problemstillingen er her at den enkelte frivillige motiveres forskelligt, hvorfor man i første omgang ikke kan være sikker på at have en sådan type eksperter i sin organisation. Desuden kan komplekse organisationer være en grund til at frivillige mister lysten til at være frivillige, fordi deres motivation for at være frivillig således ikke bliver opfyldt.

Motivation defineres her som *"de faktorer, der udløser, retningsbestemmer og fastholder/understøtter menneskers aktiviteter, herunder arbejde i bred forstand"*. (Larsen, Nielsen og Øhrstrøm, 2016).

For at undgå sådanne konflikter, arbejder man på Flamsted Centret med en form for indsættelsessamtaler, hvor de frivillige som er ansvarlig for et område, bliver inviteret til en forventningsafstemning. Her bliver organisationen gennemgået, sammen med den frivilliges rolle og forpligtigelser. Sådanne samtaler kan hjælpe med at give den enkelte frivillige mellemlider et overblik, som således sikre at flere frivillige i organisationen har overblik over organisationen.

Sådanne forventningsafstemninger er yderst vigtige i professionelle organisationer, men ikke udbredt i frivillige sammenhænge. I professionelle organisationer kaldes samtalerne medarbejderudviklingssamtaler (MUS), og bruges udbredt som værktøj til fastholdelse af medarbejdere.

MUS-samtalerne defineres her som *”en systematisk, planlagt, periodisk og fremadrettet dialog mellem en medarbejder og dennes leder som to ligeværdige parter”* (Larsen, Nielsen og Øhrstrøm, 2016).

Implementering af MUS-samtaler i frivillige organisationer vil således være endnu en administrativ opgave for frivillige, men kan give større tværgående samarbejde i den frivillige organisations arbejdsområder. Ligesom i professionelle organisationer er succes for MUS-samtalen betinget af både en samtaleafholder der formår at være en god vært og facilitator for samtalen, ligesom at værten er afhængig af deltagerens ønske om skabe værdi gennem samtalen. Der er derfor både barrierer hvis værten ikke er klædt på til at afholde og følge op på samtalen, ligesom det er en barriere hvis deltageren ikke reelt kan se værdien af samtalen (Larsen, Nielsen og Øhrstrøm, 2016).

Et andet aspekt af MUS-samtalen er personale bedømmelse. Personale bedømmelse er et stærkt værktøj i professionelle organisationer, til at definere om de rigtige medarbejdere sidder de rigtige steder, samt til at identificere hvilke værktøjer den enkelte medarbejder har behov for, for at udvikle sig og øge sin performance for organisationen. En sådan øvelse er allerede kompleks i professionelle organisationer, og kan skabe ubalance i organisationen hvis eksekveres i frivillige sammenhænge – for kan man fyre en frivillig?

Der er dog forskel på at fyre den frivillige og i samarbejde med den frivillige at sikre opkvalificering eller tildeling af en mere passende opgave. Frivillig motivation og engagement er dog de altoverskyggende årsager til at frivillige vælger at være frivillige, derfor er det vigtigt for organisationen at status og opgaverokeringer er en del af kulturen, hvis ikke den frivillige skal føle tildeling af andre opgaver som en form for fyring.

I det kommende afsnit, vil mulighederne for at introducere HRM på spejdercentrene igennem en HR strategi, blive belyst.

HRM som strategisk værktøj for spejdercentres netværksdeltagelse

I ovenstående afsnit er det netop blevet belyst, at succesfuld netværksdeltagelse er betinget af et tværgående samarbejde i organisationen, hvor drømme og visioner blandt andet kan diskuteres på MUS-samtaler med de frivillige mellemledere, således at input kan indsamles til netværksmøderne og således at output har større mulighed for at implementeres i organisationen efter netværksarrangementet. Til at sikre transparente procedure på området, kan den frivillige organisation på spejdercentret med fordel vælge at konstruere en HR strategi. HRM har et strategibaseret fokus, hvorfor det i et HRM perspektiv giver mening at skabe en HR-strategi som er centralt forankret i organisationens generelle planlægning (Larsen, Nielsen og Øhrstrøm, 2016).

At implementere en sådan strategi i frivillige organisationer kan både have fordele og ulemper. Som alle andre organisationer er den frivillige organisation på spejdercentre afhængige af en dygtig ledelse, men på den anden side kommer motivation og engagement typisk gennem en passion gennem at lave det man brænder for. På den måde kan det både styrke organisationen at ledelsen går forrest, men en sådan top-down strategiproces kan også føles som påtvunget for den frivillige, og dermed ødelægge det vigtige græsrodsengagement, som opstår gennem blandt andet den frivilliges skabelyst. Den frivillige skabelyst kan i stedet gøres central ved at lade de frivillige arbejdsområder levere strategiske udspil til HR strategien. På den måde kombineres bottom-up med top-down, fordi de frivillige områder har mulighed for at byde ind med strategiske udspil, inden at ledelsen på samme vis præsenterer HR strategien med både områdenes- og ledelsens synspunkter. Man snakker her om vertikal integration, altså sammenhængen mellem organisatorisk strategi og HR-strategien, fordi at der skabes en konsistens mellem organisations- og HR-strategierne, således at top-down og bottom-up tilgangene bliver så stabile som muligt (Larsen, Nielsen og Øhrstrøm, 2016).

Det er således både interne og eksterne krav, vilkår, forventninger og muligheder som lægger den grund for den organisatoriske strategi, hvilket også vil sige HR strategien.

HR strategiens primære rolle bliver altså at forudse og udvikle medarbejdernes færdigheder, at lede forandringsprocesser samt at diagnosticere organisationens tilstand.

Det faktiske udseende af HR strategien er op til den enkelte organisation at definere. For nogle organisationer er organisationsplaner et vigtigt værktøj, hvor andre organisationer er mere interesseret i vel-beskrivet procedurer eller strategier indkapslet i værdiord.

Dermed er det således belyst, at HR strategien har en berettigelse som værktøj, for spejdercentre som vælger at indgå i netværk. HR strategien skal sikre et tværgående samarbejde i den frivillige organisation, som skal sikre at netværksdeltagerne har input med til netværksarrangementer, og at der på samme måde er et sikkerhedsnet klar til at hjælpe med implementeringen af output fra netværksmøderne ved hjemkomst. Ovenstående anbefalinger omkring indhold i en HR-strategi for spejdercentre, bliver opsummeret i nedenstående delkonklusion.

Delkonklusion – Engagement af menneskelige ressourcer i netværksdeltagelse

Det kan dermed konkluderes, at HRM er et vigtigt men komplekst redskab på spejdercentre, fordi frivillige ikke er bundet af kontrakter. De frivillige vælger de opgaver som de har lyst til at løse, hvorfor det kan være svært at skabe sammenhæng i organisationen. Spejdercentret kan således ikke måle hvilken indsats den enkelte frivillige kan levere, hvilket gør det svært at vide hvad man får ud af at sende deltagere til netværksarrangementer.

For at sikre at spejdercentret har et sikkerhedsnet, har man derfor behov for en tværgående HR funktion, som kan sikre sammenhæng mellem de frivillige afdelinger. Den succesfulde netværksdeltagelse afhænger desuden af, at der er et mål for deltagelsen og at man har en plan for hvordan man implementerer de efterfølgende output.

Hvis man ønsker tværgående funktioner, uden at organisationen bliver kompliceret, kan man indføre udviklingssamtaler med team lederne, hvor man diskutere status, forventninger og udviklingspotentialer – ligesom man kender fra professionelle organisationers MUS-samtaler.

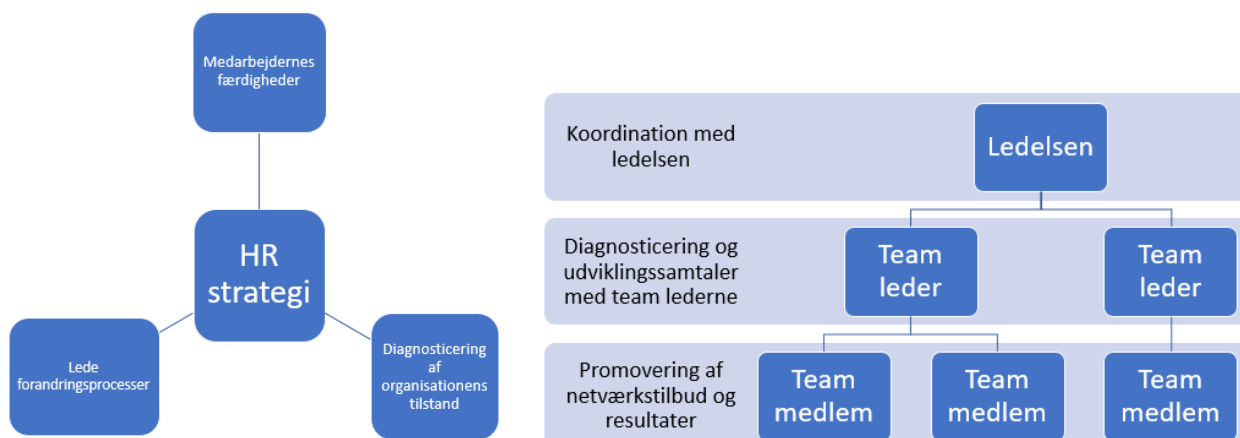
MUS-samtalerne kan på samme måde virke som endnu en administrativ opgave udført af frivillige, men hvis det lykkedes, kan det sikre større tværgående samarbejde, fordi man således har en funktion hvis opgave er at holde overblik over områderne og sikre synergier, i stedet for at drive et enkelt område.

Den frivillige bliver dog drevet af motivation og engagement, hvorfor det er vigtigt at udviklingssamtalerne bliver en accepteret del af spejdercentrets kultur, for at den frivillige ikke ser samtalen som en form for bedømmelse af den frivilliges indsats.

Den tværgående HR funktion, kan med fordel samles i en HR-strategi. Da HRM har et strategibaseret fokus, bliver HR-strategien en naturlig del af organisationens centrale strategiarbejde.

HR-strategien kan implementeres på en måde, hvor ledelsen bære en top-down proces med nye tiltag. Det vil virke påtvunget for de frivillige, fordi engagement og motivation i frivillige organisationer typisk kommer fra græsrodsniveau. Den optimale HR-strategi indebærer derfor at de forskellige arbejdsområder har mulighed med at bidrage med nye tiltag til HR-strategien, inden ledelsen fastlægger den endelige retning, for på den måde at lave en mellemting mellem top-down og bottom-up tilgang. HR-strategiens rolle er således at udvikle medarbejdernes færdigheder, lede forandringsprocesser samt at diagnosticere organisationens tilstand.

Nedenstående illustrationer viser sammenhængen mellem HR-strategiens rolle og de funktioner, som den skal understøtte.



Figur 7: HR strategiens indhold og opgaver

Konklusion

Det kan således konkluderes, at spejdercentret kan opnå væsentlig værdiskabelse gennem netværksdeltagelse. Optimal værdiskabelse skal dog være forankret i spejdercentrets organisation og kultur, for at have den bedst mulige effekt.

Der findes mange netværk for spejdercentre, blandt andet Forum for Spejdercentre i Danmark, The Goose Network og SCENES netværk. Netværkene kan være opstået af geografiske og værdimæssige årsager, hvorfor de også har forskellige arbejdsformer og formål.

Netværksdeltagelsen for spejdercentre bliver værdifuld, når man formår at sende de rigtige repræsentanter til de rigtige arrangementer, og når man formår at tydeliggøre formålet med at deltage. Desuden er det en fælles opgave for organisationen at sikre, at input fra netværksarrangementerne har en positiv effekt på spejdercentret.

Specialet har således arbejdet med hvordan man forbereder deltagere på at skulle repræsentere spejdercentret til et arrangement, hvordan man gennem systematisk tilgang til netværksdeltagelse, kan højne synligheden af netværksdeltagelsens resultater overfor stab og gæster, samt hvordan man netop gør netværksdeltagelsen til en fælles opgave for organisationen.

For at klæde deltagerne bedst muligt på til at skulle deltage i netværksarrangementer, anbefales det, at man tager forberedelse seriøst. Når deltageren tager afsted til netværksarrangementet, kan det være så overvældende, at netværksdeltageren glemmer at sætte deltagelsen i relation til deltagerens spejdercenter. På den måde er det vigtigt for deltageren at gøre sig tanker om hvordan man deltager i arrangementet, samt hvordan man bidrager bedst muligt til spejdercentret. Dette kan gøres via Karl Weick's Sensemaking teori, hvorigennem der i specialet blev lavet en refleksionsguide, med refleksioner før- under- og efter netværksarrangementet. På den måde kan netværksdeltageren blive støttet i at forstå sin rolle, og holde fokus på hvordan netværksarrangementet skaber størst mulig værdi for spejdercentret.

Deltageren kan kun blive optimalt forberedt, hvis spejdercentret har gjort sig tanker om, hvad den ønsker at få ud af sin netværksdeltagelse. Til dette kan Robert Kaplan og David Nortons Balanced Scorecard bruges, fordi værktøjet hjælper med at visualiserer den cirkulære proces som opstår i forbindelse med netværksdeltagelse. I den tilpassede udgave har spejdercentret formuleret en vision for netværksdeltagelsen, som både har økonomiske, sociale og miljøvenlige perspektiver.

Efterfølgende beskriver spejdercentrets ledelse hvilke handlinger som skal sikre synlig værdi, gennem de fire cirkulære trin; økonomisk overblik, forberedelse, ønskede output og implementering. Ved at formulere en vision og handlinger i forbindelse med netværksdeltagelsen, synliggør ledelsen den værdi som skabes overfor stab og gæster, og hjælper samtidigt netværksdeltageren med at forstå hvorfor spejdercentret deltager i netværksaktiviteterne.

Hvis netværksdeltageren og spejdercentrets ledelse skal have succes, er det dog essentielt at netværksdeltagelsen gøres til en fælles opgave for hele spejdercentrets organisation. Netværksdeltagelsen bliver en fælles opgave, når man nedsætter et tværgående HR team, som sammen med ledelsen på spejdercentret kan formulere en HR strategi. HR strategien skal både bidrage med at styrke medarbejdernes færdigheder, lede forandringsprocesser samt diagnosticerer organisationens tilstand. Her tænkes især på de frivillige teamledere, som grundet deres frivillige hverv, ønsker at arbejde med individuelle områder. HR strategien skal derfor sikre, at områderne samarbejder på tværs. Dette sker gennem etableringen af udviklingssamtaler, hvor HR teamet kan få en fornemmelse af områdets tilstand, samt hvilke input området kunne få nytte af, blev diskuteret i et af spejdercentrets netværk. HR teamet har således tre overordnede opgaver. Først og fremmest skal HR teamet sikre koordination med ledelsen, så HR strategi og spejdercentrets overordnede strategi følges af. Dernæst bidrager udviklingssamtalerne til øget transparens og tværgående samarbejde, blandt områderne. Slutteligt har HR teamet en vigtig opgave i at promovere netværkstilbud og netværksresultater blandt team medlemmerne i organisationen, så flere bliver motiveret til at engagere sig i spejdercentrets fælles netværksdeltagelse.

Hvis disse tre komponenter lykkedes, bliver det sjovere at være frivillig, fordi det er motiverende at samarbejde og udvikle sig. Desuden oplever gæsterne til stadighed et spændende spejdercenter, fordi man gennem netværksdeltagelsen formår at forny og forbedre spejdercentrets operationalisering. Ved at have glade frivillige og et spændende tilbud for gæsterne, vil spejdercentrets samlede image og bundlinje blive styrket markant – til gavn for mange spejdere i årene der følger.

Perspektivering – strategiske alliancer versus netværk

I denne perspektivering vil forfatteren belyse professionelle organisationers tilgang til netværk. Der findes forskellige former for netværk i den professionelle verden, hvor ledere udveksler erfaringer, eller hvor nyopstartede virksomheder hjælper hinanden på bedst muligvis.

Forståelsen af netværk som forfatteren har arbejdet med i dette speciale, er det umiddelbare samarbejde hvor vi gennem erfaringsudveksling og dialog, tror på at vi kan skabe værdi på både vores egne- og de andre spejdercentre.

I den professionelle verden er dette ikke nok. Man arbejder derfor med strategiske alliancer, som også kan omhandle en vis form for erfaringsudveksling, men som mere fokuserer på at bruge partnere til at forstærke virksomhedens værdikæde.

Netop strategiske alliancer har Michael Porter, skrevet om i bogen "Competitive Advantage of Nations" der blev udgivet i 1990.

Michael Porters definition af strategiske alliancer er at "*strategiske alliancer, er længerevarende aftaler mellem virksomheder, som er større end normale markedstransaktioner, men hvor der ikke er tale om deciderede fusioner. Formater inkluderer joint ventures, licenser, længerevarende leveringsaftaler, og andre former for samarbejdsformer mellem virksomheder*" (Porter, 1990)

Definitionen beretter således, at der ved strategiske alliancer ikke blot er tale om udveksling af ideer, men reelle indtægtsskabende aktiviteter, som virksomhederne selv definerer omfanget af. Eftersom spejdercentre kan sammenlignes med servicevirksomheder, ville sådanne strategiske alliancer i stedet blive udformet som at have en fælles grafiker spejdercentre i mellem, eller andre investeringer som kommer flere spejdercentre til gode.

Men hvad ville der så ske, hvis virksomheder begyndte at arbejde mere i netværk? Som definitionen af strategiske alliancer antyder, sker samarbejdsaftalerne på baggrund af længerevarende samarbejde, hvorfor virksomheder i netværk med samme ønske til retning, må antages at udvikle strategiske alliancer ud fra netværksdeltagelse over tid.

Spørgsmålet er således om det også kunne ske for spejdercentre? Hvis medlemscentre i eksempelvis The Goose Network kontinuerligt sendte deltagere med beslutningskompetence, hvor de på netværksarrangementer mødte ligesindede fra de andre spejdercentre? I så fald kunne der

på sigt opstå strategiske alliancer – men kun hvis spejdercentrenes tilgang ændre sig. The Goose Network har eksisteret i mere end 10 år, hvorfor man må antage at strategiske alliancer var opstået, hvis det var spejdercentrenes ønske med netværksdeltagelsen. Således kunne man eksempelvis dele en grafiker, eller inviterer amerikanske spejdere til Europa, hvor man lavede pakkeløsninger der inkluderede besøg på flere spejdercentre.

I stedet "handles" der med to ting i The Goose Network; Menneskelige ressourcer og marketing. De to parametre kan ikke kaldes grundlag for en strategisk alliance, fordi de to parametre ikke direkte gavner spejdercentrenes bundlinjer. I stedet bidrager udveksling af menneskelige ressourcer og den fælles markedsføring af spejdercentre, til at potentielt flere spejdere får oplevelser på spejdercentrene og viden om kulturudvekslinger på tværs af grænserne.

Forskellen ligger igen i det faktum at de fleste spejdercentre drives mere eller mindre frivilligt. At skabe strategiske alliancer kræver både tid og økonomi, som de fleste spejdercentre ikke har til rådighed.

Hos spejderbevægelsen som helhed ser man i stedet de strategiske alliancer i form af samarbejder mellem virksomheder og spejderorganisationer. Eksempelvis har KFUM-Spejderne for nyligt både samarbejdet med Jem & Fix og Svanemærket, hvor virksomhederne brugte KFUM-Spejderne til eksponering og KFUM-Spejderne fik til gengæld økonomi til afholdelse af arrangementer og udvikling af nye arbejdsprogrammer.

Med denne model kunne spejdercentre således skabe strategiske alliancer over tid, hvis man formår at gøre sin platform så spændende, at virksomheder finder den interessant. Det kunne være i form af kunst i spejdercentrets lokaler, udstyr til spejderaktiviteter og vedligeholdelsesmaterialer.

Netværk og strategiske alliancer kan således bidrage til både frivillige- og professionelle organisationer. De strategiske alliancer er ekstra dimensioner til netværksarbejde, men omvendt har netværksarbejde også en helt speciel værdi som forsvinder, når der er mere fokus på individuel forbedring af bundlinje fremfor fælles udvikling af en sag.

Procesbeskrivelse og refleksion over modulbeskrivelse

Specialet er blevet udarbejdet i forårssemestret 2018, men empirien og forberedelsen til specialet er ubevidst blevet indsamlet gennem de seneste ti år. Empiriindsamlingen kulminerede da jeg i december 2017 og januar 2018, inviterede spændende frivillige og ansatte på spejdercentre, til at indgå i min brugerundersøgelse. Brugerundersøgelsen endte med at indeholde 11 kvalitative interviews med nøje udvalgte spejdere, som forfatteren gennem sin tid som Centerleder på Flamsted Centret og Head of International Affairs på Houens Odde Internationale Spejdercenter, har lært at kende. I slutningen af januar begav forfatteren sig til New Delhi, hvor han sideløbende med specialet, passede sin fuldtidspraktik hos den danske ambassade.

Undervejs har forfatteren afholdt vejledermøde med vejlederen over Skype.

For at kvalificere specialets brugelighed, har forfatteren mødtes med ledelsen for Houens Odde Internationale Spejdercenter, for at diskutere specialets anvendelighed på spejdercentret. Især komponenten der omhandler hvordan man måler værdien af netværksdeltagelse, var interessant for Houens Oddes ledelse. Karsten Mulvad, centerleder, reflektere endvidere over hvordan netop den komponent ikke kun kan bruges i netværkssammenhænge, men også i forbindelse med Houens Oddes partnerskabsarbejde. Houens Odde oplever i øjeblikket en mæthed for de eksisterende målgrupper, hvorfor man ønsker at ekspandere sine professionelle aktiviteter til nye målgrupper, hvilket i øjeblikket indebærer at Karsten benytter sine timer på partnersøgning og partnerskabskvalificering. Det indleverede speciale, afspejler således muligheden for at anvende komponenten til partnerskabsaktiviteter.

Endeligt var Karsten Mulvad enig i betragtningerne om at netværksdeltagelse optimalt er en fælles opgave på spejdercentret. Her foreslog Karsten, at præcisere mulighederne for at skabe visuelle matrixer, som kan hjælpe med at give overblik til spejdercentrenes organisationer.

Refleksionerne fra Houens Oddes ledelse, er således også blevet inkorporeret i det endelige produkt.

Litteraturliste

Hjemmesider

WOSM, 2018:

<https://www.scout.org/vision> (28-08-2018)

TV2, 2015:

<http://nyheder.tv2.dk/forside/2015-02-12-spejdere-koerber-middelgrundsfortet> (29-08-2018)

Spejderne, 2018:

<https://spejderne.dk/om-spejderne/> (29-08-2018)

DDS, 2017:

<https://dds.dk/artikel/attraktive-friluftsfaciliteter-i-det-danske-spejderkorps> (29-08-2018)

Houens Odde, 2018:

<http://houensoddespejdercenter.dk/forside/> (29-08-2018)

Flamsted Centret, 2018:

<http://www.flamstedcentret.dk/> (29-08-2018)

KFUM-Spejderne, 2016:

https://spejdernet.dk/fileadmin/user_upload/Vedhaeftede_filer/Aarsrapporter/Medlemsopgoerelse_for_KFUM-Spejderne_2016.pdf (29-08-2018)

Spejdernet, 2017:

<https://spejdernet.dk/nyhed/det-internationale-miljoemaerke-er-landet/> (28-08-2018)

Den Store Danske, 2018:

http://denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/%C3%98konomi/Regnskab_og_revisi%C3%B8nt_regnskab (28-08-2018)

Bøger

Jakobsen, 2013:

Jakobsen, Mette Reinhardt, Brugbar brugerinddragelse – stil krav til den kvalitative metode, Frydenlund, København

Kvale & Brinkmann, 2009:

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend, 2009, Interview, Hans Reitzels Forlag, København

Alvesson og Sköldbberg, 2009:

Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj, 2009, Reflexive Methodology, SAGE Publications Ltd, London

Murphy, 2015:

Murphy, Tine, 2015, Sensemaking – Introduktion til Karl Weick, Hans Reitzels Forlag, København

Vallentin, 2013:

Vallentin, Steen, 2013, Afkastet og anstændigheden – social ansvarlighed i kritisk belysning, Samfundslitteratur, København

Elkington, 1999:

Elkington, John, 1999, Cannibals with forks, Capstone Publishing Limited, Oxford

Kaplan & Norton, 1996:

Kaplan, Robert S. & Norton, David P., 1996, The Balanced Scorecard, Harvard Business Review Press, Boston

Larsen, Nielsen og Øhrstrøm, 2016:

Larsen, Henrik Holt; Nielsen, Jens Overgaard & Øhrstrøm, Bente, 2016, HRM i praksis, Samfundslitteratur, Frederiksberg

Skårhøj & Kappelgaard, 2012:

Skårhøj, Rie Frilund & Kappelgaard, Dorte, 2012, ledelse af frivillige – en håndbog, Ankerhus Forlag, Hinnerup

Galbraith, 2014:

Galbraith, Jay R., 2014, Designing Organizations, Jossey-Bass, San Francisco

Berger & Luckmann, 1966:

Berger, Peter & Luckmann, Thomas, The Social Construction of Reality, Penguin Books, London

Fulgsang m.fl., 2013:

Fuglsang, Lars m.fl., 2013, VIDENSKABSTEORI I SAMFUNDSVIDENSKABERNE – PÅ TVÆRS AF FAGKULTURER OG PARDIGMER, Samfundslitteratur, Frederiksberg

Porter, 1990:

Porter, Michael, 1990, Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York

Artikler

Forum for Spejdercentre i Danmark, 2017:

https://drive.google.com/file/d/1tOCGoJy6JQxtI7qsyi_ssf3MsaaB1hr3/view?usp=sharing

The Goose Network, 2016:

<https://goosenetwork.files.wordpress.com/2013/01/mission-statement-2015-updated-2016.pdf>

SCENES, 2009:

World Scout Bureau, 2009, SCENES Guidelines, World Organization of the Scouting Movement, Geneva

Simonsen, 2017:

Simonsen, Tobias, 2009, Ledelse af Spejdercentre, Aalborg Universitet & Les Scouts Tunisiens, Aalborg

<https://drive.google.com/file/d/1kpiM-iOpCvJyBLMhH6sEasp22hJ1EIEI/view?usp=sharing>

Figurer

Figur 1: Egen illustration

Figur 2: Effektiv netværksorganisering, egen illustration

Figur 3: Den tredobbelte bundlinje (efter Elkington, 1999)

Figur 4: Balanced Scorecard, Kaplan & Norton, <https://goo.gl/images/JWiF1u>

Figur 5: Tilpasset Balanced Scorecard, efter Kaplan & Norton

Figur 6: Værktøj til måling af værdiskabelse

Figur 7: HR strategiens indhold og opgaver

Bilag 1 – oversigt over interviewpersoner, interviews er vedlagt på USB pin

Navn og land	Spejdercenter	Position	Netværk	Dato for interview
John Haugaard, Danmark	Stevninghus Spejdercenter	Frivillig, Formandskabet for Forum for Spejdercentre i Danmark	Forum for Spejdercentre i Danmark, The Goose Network, SCENES	27-12-2017
Mel Nicholls, Australien			SCENES	16-01-2018
Trixy Feider, Luxembourg	Misaershaiff Youth Training Centre	Frivillig	SCENES	28-12-2017
Erika Eik, Island	Úlfjótsvatn	Frivilligt, kontaktperson til The Goose Network	The Goose Network	30-12-2017
Felipe Marqueis, Schweiz (Brasilien)	Kandersteg International Scout Centre	Ansæt centerleder	The Goose Network, SCENES	09-01-2018
Karsten Mulvad, Danmark	Houens Odde Internationale Spejdercenter	Ansæt centerleder	Forum for Spejdercentre i Danmark, The Goose Network, SCENES	12-01-2018
Rikke Lauridsen, Danmark	Houens Odde Internationale Spejdercenter	Frivillig, medstifter af The Goose Network	Forum for Spejdercentre i Danmark, The Goose Network, SCENES	13-01-2018
Martin Eliasson, Sverige	Vässarö	Frivillig, tidligere leder af The Goose Network	The Goose Network	09-01-2018
Julie Bo Christensen, Danmark	Trevældcentret	Frivillig	Forum for Spejdercentre i Danmark	05-01-2018
Nanna Vejbæk, Danmark	Flamsted Centret	Frivillig	Forum for Spejdercentre i Danmark	07-01-2018
Michal Medek, Tjekkiet	Kapraluv Mlyn	Ansæt centerleder	The Goose Network, SCENES	04-01-2018

Bilag 2 – refleksioner om første netværksarrangement, Camp Staff Seminar i Italien

Jeg repræsenterede for første gang Houens Odde Internationale Spejdercenter, ved et netværksarrangement i The Goose Network i 2012. På det her tidspunkt var jeg 19 år gammel og havde været frivillig på Houens Odde, som man kalder Houmand, siden jeg var 17 år.

Den daværende internationale koordinator og ansvarlig for Houens Oddes deltagelse i The Goose Network, ringede for at høre om det var noget for mig at komme til Camp Staff Seminar.

Hun fortalte at seminaret foregik på spejdercentret B.P. Park i Italien, og at jeg skulle afsted sammen med en Houmand, som også havde repræsenteret Houens Odde året før – at sende to afsted hvor den ene havde været ny året før og så blev erfaren året efter, var Houens Oddes måde at sikre overlevering af viden på.

Desuden skulle vi afsted sammen med en tredje Houmand, som sad i planlægningsteamet af arrangementet. Jeg blev naturligvis glad og følte mig enormt stolt over at være blevet tænkt på, og samtidigt over æren i at skulle repræsentere Houens Odde og Danmark ude i Europa. Jeg sagde således ja, uden helt at vide hvad arrangementet gik ud på.

Året inden jeg havde jeg repræsenteret KFUM-Spejderne i Danmark på en konference i Paris, hvorfor jeg forestillede mig at seminaret i Italien, ville ligne det jeg mødte i Paris.

Planlægningen af rejsen stod vores medlem af planlægningsteamet og den erfarende Houmand for – det er nemlig netværksrepræsentanterne som selv står får at booke og planlægge transporten til netværksarrangementerne. Vi skulle således flyve til Rom fra Hamburg, og vi besluttede os således for at mødes på Houens Odde ved Kolding, for sammen at køre mod Hamburg lufthavn.

På turen derned lærte jeg mine rejsekammerater bedre at kende – jeg var noget yngre end de andre, og grundet de både mange frivillige og samtidigt vældigt vedholdende frivillige, var det som stadig ny Houmand, svært at nå at lære alle at kende.

Da vi kom frem til lufthavnen, blev vi hentet af en repræsentant fra værtsspejdercentret, B.P. Park. Ligesom i Paris var dette en komplet ukendt person i et nyt land, men grundet spejdertørklædet om halsen, følte han som en nær slægtning man endnu ikke havde haft mulighed for at hilse på.

Desuden var jeg helt rolig, fordi jeg rejste sammen med en der havde været afsted før, og en som havde været med til at planlægge seminaret.

Vi kom ud i en bil, og begav os mod B.P. Park. På vejen stoppede vi ved et kaffested, uden helt at vide hvorfor. Vores vært var ikke så god til engelsk, så det var begrænset hvor meget information vi fik. Vi drak en kop kaffe, og kørte afsted igen – efterfølgende er konklusionen, at det nok var italiensk tradition at byde på kaffe.

Turen blev længere og vi blev ved med at stige op af i de italienske bjerge udenfor Rom. Jeg havde i mellemtiden glemt, at kigge på lokationen, for da jeg pakkede havde jeg tænkt seminaret ville blive afholdt på et hostel i Rom – ligesom konferencen i Paris. Jeg havde derfor taget by tøj og sommer sovepose med. Jeg lærte derfor meget af at kigge på pakkeliste og invitationsbrev på den tur.

Ved ankomsten til B.P. Park blev jeg igen overrasket. Centret lå i smukke naturomgivelser oppe i de italienske bjerge, men den luksus jeg vant til fra Houens Odde Internationale Spejdercenter, kunne B.P. Park ikke matche. Der var således en spisebarak og en enkelt sovebarak til planlægningsteamet. Toiletterne var ved at falde sammen, squattoiletterne og bruserne var en samlet løsning.

Værterne fra B.P. Park serverede lækker mad, men alle traditioner omkring hvornår man spiser, hvad man spiser og hvordan man spiser, var igen kulturelle refleksioner som igen hamrede mod en ung knægt som før havde rejst, men som ikke havde været på besøg hos lokale på denne måde før.

Om aftenen skulle vi slå telte op. Min deltagende makker fra Houens Odde og jeg selv, blev tildelt et telt sammen med to tyske repræsentanter fra spejdercentret Bucher Berg.

I løbet af de fem dages program, var der workshops som både skulle give deltagerne kulturel forståelse, samt workshops der skulle lærer hinandens centre bedre at kende og redskaber til at lære sit eget center bedre at kende. Jeg mindes at ikke alle workshops følte lige vedkommende for mig, fordi jeg på dette tidspunkt ikke havde det store kendskab til Houens Oddes samlede organisation, og derfor havde svært ved at koble de inputs vi fik fra workshopsne, til den virkelighed jeg oplevede på Houens Odde.

Desuden var der meget fritid i løbet af programmet. På dette tidspunkt havde jeg været igennem KFUM-Spejderne i Danmarks uddannelser for unge, men her blev vi udelukkende præsenteret for

et pakket program med fokus på at modtage og i mindre grad på at give. Således blev seminaret en af mine første oplevelser med erfaringsudveksling og vidensdeling.

Gruppen af deltagere havde også stor diversitet. Repræsenterede spejdercentre fra hele Europa og deltog i forskellige aldre med forskellige tilgang fra spejdercentret og det private liv. Jeg mindes at jeg helt naturligt holdte mig til de yngre deltagere, men at sammenholdet i hele gruppen blev bedre og bedre som seminaret gik.

Jeg tog derfor hjem med fornyet energi og ny viden. Jeg var stolt over at have deltaget i netværksarrangementet, og følte mig værdsat af både Houens Odde for at sende mig afsted, og af de andre deltagere for at tage godt imod mig. Som tilbagemelding til den internationale koordinator og Houmændenes bestyrelse, var jeg sammen med min makker blevet bedt om at lave en rapport fra seminaret. Vi lavede således rapporten ud fra en række spørgsmål defineret på forhånd af den internationale koordinator. Endvidere lavede vi et idekatalog, hvor alle vores ideer blev skrevet ind.

Rapporten er sidenhen kun blevet brugt af mig selv og den anden deltager fra Houens Odde. Det var et ønske fra Houens Oddes side at vi bidrog med noget når vi kom tilbage, men hvad der præcis blev forventet og hvordan det ville blive støttet, var ikke defineret.

Jeg deltog som erfaren det følgende år, og bidrog i mellemtiden på centret med de nye input, ideer og det netværk, som jeg under seminaret havde tilegnet mig. Det var dog usynligt for resten af Houmandsstaben, fordi alle som sædvanligt passede deres egne arbejdsområder. Til gengæld blev jeg personligt en halv meter højere af at være afsted, og endnu højere af det følgende år at skulle lede planlægningen af rejsen for Houens Oddes deltagere.

Bilag 3 – anvendt interviewguide fra brugerundersøgelsen

Interview guide – Network participation at scout centres

Purpose: To understand why scout centres are participating in scout centres and which values they believe the network participation are adding to the scout centre.

Categories: Respondent background, Scouting, about your scout centre, about you and your scout centres network participation.

Target group: Scout centre volunteers and camp directors from Europe and Australia, who somehow are engaged in network participation for scout centres.

Number of interviews: 14 qualitative interviews with participants from Europe and Australia, with varied ages and sexes.

Introduction to the person being interviewed:

For my master thesis I am focusing on network participation for scout centres. I am interested about why scout centres are engaged in networks and what value the scout centres believe they are adding to their scout centre through network participation.

The interview will maximum last 1 hour. There are 25 questions that I would like you to answer as honest as possible. If it is okay I will record the interview and use your name as source in my report - if not this interview will be anonymous. Your age will not relate to your name, but used to clarify the age range of the interview persons in the survey. The questions are divided into the categories respondent background, scouting, about your scout centre and about you and your scout centres network participation.

Respondent background

1: What is your name?

2: How old are you?

3: Where are you from?

Scouting

4: Why are you a scout?

5: For approximately how long have you been a scout?

About your scout centre

6: Which scout centres have you been working or volunteered at?

7: What is your role at your current primarily scout centre?

8: Why did you choose this role?

9: Please describe the purpose of your scout centre or scout centres in general

About you and your scout centres network participation

10: In which networks for scout centres are your scout centre a member?

11: What is your role for your scout centre in those networks?

12: Why are you and your scout centre committed to those networks?

13: How are network participation creating value for your scout centre?

14: How are network participation creating value for your users/customers?

15: Do you measure the value your scout centre is gaining through network participation?

16: Is network participation considered as an economical burden at your scout centre?

17: When are you enjoying network participation the most?

18: When are you frustrated about network participation?

19: How do you work with implementation of outputs from network activities?

20: How are you preparing your participants for network activities?

21: What do you think you can demand from your participants in the network activities?

22: Do you see other scout centres in the networks as competitors?

23: How would you describe level of shared information in your network, are information from the scout centres filtered before sharing with the network?

24: Would you recommend network participation to other scout centres? If yes, why?

25: Do you have anything to add?

Bilag 4 – engelsk concept note som distribueres til relevante spejdercentre
Concept note 1/10

Concept note 2/10

Concept note 3/10

Concept note 4/10

Concept note 5/10

Concept note 6/10

Concept note 7/10

Concept note 8/10

Concept note 9/10

Concept note 10/10