

Landsforeningen for Økosamfund &
Nätverket De Grønne Venner præsenterer:

De Grønne Venner og Verdensmålene

Et erfaringshæfte fra Danmarks grønne foreninger



Landsforeningen for Økosamfund



MiMundo

Læringstandsby i Økosamfundet Hallingelille



Landsforeningen
Praktisk Økologi



Landsforeningen Økologisk Byggeri



Indholdsfortegnelse

- 01 Indledning
- 02 Forløbets komponenter
- 03 Opsamling på spørgeskemaundersøgelse
- 04 De næste skridt
- 05 Efterord: Refleksioner over uartige spørgsmål til en moden bestyrelse
- 06 Efterord: De Grønne Venner, verdensmål og organisationsudvikling

ANNEX:

Organisationsudvikling i mindre foreninger

- A. Ledelse og organisationsudvikling for mindre foreninger (sammendrag af eksternt input til læringskonference)
- B. Den nye virkelighed for foreningerne (input fra Frands Frydendal)
- C. Kranse-økonomi og bæredygtighedsmål (efter input om Doughnut økonomi fra Jacob Rask, her bearbejdet af Frands Frydendal)
- D. Kranse-økonomi for foreningsbestyrelser (input fra Frands Frydendal)
- E. Om inspiration til organisationsudvikling (input fra Frands Frydendal)





Inledning

Dette er en opsamling på et læringsforløb, som en række mindre, grønne organisationer har gennemgået i 2021-2022, med støtte fra Kapacitetsudviklingspuljen hos Globalt Fokus.

Forløbet har handlet om at sikre/tjekke organisationernes eksistensberettigelse og udvikle dem strategisk. At skærpe profilerne og gøre organisationerne interessante at deltage i og samarbejde med, både herhjemme og udenlands.

Indholdet af hæftet er defineret af dels de erfa-møder og seminarer, de deltagende organisationer har været igennem, en spørgeskemaundersøgelse til bestyrelserne samt faglige input fra de eksterne ressourcepersoner, der har fulgt os gennem forløbet. Det er en opsamling, der kan hjælpe os med at fastholde forløbet og de processer, vi har været igennem. Håbet er, at andre organisationer kan finde inspiration i vores erfaringer.

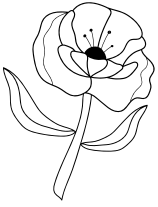
Nogle af de indledende spørgsmål, der er blevet funderet over, vil de fleste i særligt mindre organisationer formodentlig kunne nikke genkendende til:

- Mangel på visibilitet. Går vi som organisationer 'under radaren', undtagen i vores egne kredse? Er der i dag mere moderne (anderledes) måder at organisere sig på, at skaffe medlemmer og aktivitet igennem?
- Hvordan kan det være at klimadagsordenen bliver større og vigtigere for flere, men at dette ikke spejler sig i DGV's medlemmer, størrelse og aktivitetsniveau?
- Vores værdiformuleringer og formål savner ofte operationelle strategier. Vi beskriver en fremtid, som vi i DGV har mangeårige erfaringer ift. at række ud efter med erfaringer, som stort set ikke bliver inddraget i den samfundsmæssige omstilling, vi i dag befinder os i.
- Er vi stolte af vores arbejde? Giver det mening?
- Har vi fjernet os for meget fra medlemmerne? Er de aktive primært folk i bestyrelserne? Medlemmerne støtter op, moralsk og symbolsk, om bestyrelserne, men er ikke aktive selv?
- Hvem har 'organisationsmagten'? Medlemmerne, bestyrelserne eller de ansatte?
- Tiden går ofte med at drive organisationen (at holde den i live) i stedet for at fremdrive nye, medlemsrettede aktiviteter. Skal organisationen holdes i live, for enhver pris?
- FN's verdensmål handler om bæredygtighed. Det må da være lige os. Men hvorfor er det ikke sådan? Hvori består modstanden?
- Ledelse: Har vi brug for det, i vores flade, græsrodsbårne organisering?
- At være forening for sjov eller forening for alvor. Hvad betyder egentlig det?

Disse og lignende spørgsmål har formet den læringsrejse, vi har været igennem. Nogle gange kan det smerte, men der er glimt af håb forude, idet det at kunne fokusere på organisatorisk udvikling har skærpet vores opmærksomhed på en række spændende punkter og inspirationer, som vi her vil dele med alle, der måtte have lyst.

De bedste hilsner,

Netværket De Grønne Venner



Forløbets komponenter

Projektet gav os mulighed for at mødes gennem erfa-seminarer - både fysiske og online. Derudover er der afholdt to fysiske weekendseminarer. Forskellige konsulenter har været tilknyttet, for at give et eksternt blik på organisationsudviklingsprocesserne.

I Ghana har der været en lignende organisationsudviklingsproces, der er blevet delt med de danske deltagere på begge weekendaktiviteter, til inspiration. Projektet gav os mulighed for at mødes gennem erfa-seminarer - både fysiske og online. Derudover er der afholdt to fysiske weekendseminarer. Forskellige konsulenter har været tilknyttet, for at give et eksternt blik på organisationsudviklingsprocesserne.

I Ghana har der været en lignende organisationsudviklingsproces, der er blevet delt med de danske deltagere på begge weekendaktiviteter, til inspiration.

DE GRØNNE VENNER OG VERDENSMÅLENE



Landsforeningen for Økosamfund

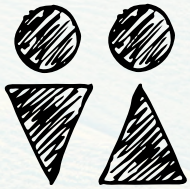




Opsamling på spørgeskemaundersøgelse

Der blev udsendt et spørgeskema til bestyrelserne i netværket De Grønne Venner. Der blev identificeret en række gennemgående temaer i besvarelserne:

1. Medlemsarbejde og bestyrelsesarbejde
2. Organisationsudvikling og hjælp til dette
3. Lønnet vs. frivilligt arbejde
4. Drift eller udvikling
5. Behov for flere og unge, aktive kræfter
6. Internationalt samarbejde
7. FN's Verdensmål



Medlemsarbejde og bestyrelsesarbejde

En af de store udfordringer er helt tydeligt at være relevant for sine medlemmer og at kunne engagere medlemsskaren. Der er generelt en tro på, at medlemmerne bakker op af moralske grunde. Men de engagerer sig ikke ret meget og bestyrelserne må tror på, at medlemmerne er med, fordi det ville være upassende at melde sig ud og det giver et tilhørsforhold. Som man så som medlem kan vælge at forvalte ret passivt, udover bestyrelsens medlemmer. Det gør, at man som bestyrelse kan opleve en distance til medlemmerne og hos nogle en følelse af, at man ud over andre vigtige sager skal 'pleje' eller servicere medlemmerne.

“De fleste er medlemmer, fordi man bør være med i interesseorganisationen, der dækker ens område”

“Der er et håb om, at vi får gang i flere medlemsrettede aktiviteter og at det er medlemmerne, der byder ind”.

“Har ikke mødt nogle af vores medlemmer endnu. Jeg er i tvivl om vi overhovedet kan betegnes som medlemsorganisation, eller om vi ikke bare er en forening, fordi det er nemmere at tiltrække fondsmidler.”



Hjælp til organisationsudvikling

Generelt kan det siges, at bestyrelserne lægger vægt på at holde den gode stemning for at bevare engagement i deres interne samarbejde, trods udbredte bekymringer over den lave medlemsaktivitet, der ikke i sig selv er nok til at opnå de gode formål.

Bestyrelserne ser deres behov for organisationsudvikling og nogle af dem har jævnligt emnet på deres dagsorden. Imidlertid tyder svar på uløste problemer på, at bestyrelserne behøver hjælp til en mere effektiv tilgang til organisationsudvikling.

“Der blev i juni 2022 oprettet en ny dattergruppe, som hjælper med organisationsudvikling. I denne gruppe er der en ekstern, der også er medlem, som giver råd og vejledning ift mødedokumenter og organisationsstruktur. Derudover har vi det sidste år haft to sociokrati workshops for bestyrelsen, så vi løbende bliver trænet i denne form for organisationsstruktur.”

“Vi prøver at optimere vores organisationsudvikling, og har det med på vores månedlige bestyrelsesmøder. Vi kigger på andre organisationer, som ligner os mest muligt, og trækker inspiration derfra.”

“Vi er ved en skillevej. Efter 25 års jubilæum skal vi skifte karakter. Fra niche til mainstream. Hvordan inddrages medlemmer på en ny måde? Frivilligkræfter rækker ikke til at klare så stor en omstilling og udvidelse. Og samtidig har vi ikke råd til at ansætte hverken fuldtids- eller deltidsmedarbejdere”.



Lønnet vs. frivilligt arbejde

De fleste af foreningerne har kunnet ansætte lønnede medarbejdere ved at forme noget af arbejdet som projekter, som kan give adgang til fondsstøtte. Resten af arbejdet udføres overvejende af bestyrelsesmedlemmerne. Med ansættelserne opstår en vanskelighed mellem de ulønnede bestyrelsesmedlemmer som arbejdsgivere over for de lønnede medarbejdere. Det kræver i praksis en vis professionalisme i bestyrelsen, men på amatøragtige vilkår.

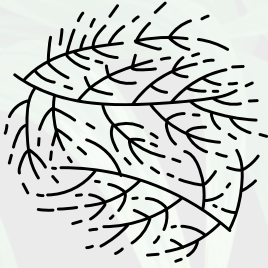
Bestyrelserne har i øvrigt svære vilkår for at forbinde de gode formål med medlemmernes personlige motivation til at lægge kræfter og timer i arbejdet, fordi de skal kappes om medlemmernes opmærksomhed med mange andre muligheder for aktivitet, fællesskab og underholdning.

Til spørgsmålet, om bestyrelsesmedlemmer kan være lønnede til enkelte konkrete opgaver, svarede alle organisationer positivt, men understregede behovet for gennearbejdede procedurer. Men der er risiko for, at interessekonflikter opstår. På den anden side er der ikke mange gode folk, så man vil nødtigt 'miste' bestyrelsesmedlemmer, blot fordi de påtager sig nogle lønnede opgaver. Men kontrolinstanser, gennemsigtighed og kvalitet kan være områder, man går på kompromis med, når der ikke er en naturlig "tredeling af magten".

En udfordring, der nævnes på flere måder:

“Gennemsigtighed og fælles forståelse for interessekonflikter i en organisation, som har indlejret modsigelser i form af bestyrelsesmedlemmers honorering igennem organisationens egne projekter”.

Der ligger i de mindre organisationer en ambivalens i forhold til, at man på en side gerne vil have ansatte for at kunne sikre bedre kvalitet og udbredelse, men samtidig er bekymret for en professionalisering af det frivillige græsrodsarbejde, der udgør foreningernes DNA.



At 'drifte' eller at udvikle?

Flere af organisationernes bestyrelser beskæftiger sig en del med drift og i mindre grad med udvikling af vision, værdisæt, handlingsplan og strategi. Det at drifte foreningen bliver ofte kernen, særligt hvis man har svært ved at kunne opretholde ansatte til driftsdelen, så bestyrelsen i stedet kan tage sig af de vigtige, mere udviklende, organisatoriske opgaver.

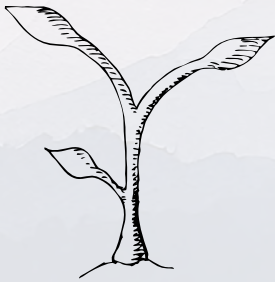
Den evige og nødvendige udskiftning af bestyrelsens medlemmer gør, at man som bestyrelse kan risikere at sidde fast i et 'driftshul', som kan være svært at slippe væk fra, særligt hvis der ikke bliver udviklet gode procedurer for at kunne håndtere driften mere smidigt.

“Ved generalforsamlingen i 2020 blev næsten hele bestyrelsen udskiftet med en "ny generation", som overtog driften af foreningen”.

“..men vi oplever at det kan være svært at få gjort alle de nødvendige tiltag med begrænset frivillig arbejdskraft.”

“Da bestyrelsen er frivillige med fuldtidsarbejde ved siden af, er det svært at lægge det fulde ansvar på bestyrelsen.”

“Vi ønsker os at have en timeansat sekretær eller PR medarbejder (ved fundraising), som kan sørge for, at alle henvendelser bliver besvaret til tiden og at vigtige informationer og materiale kommer ud til medlemmerne.”



Behov for flere - og gerne unge, aktive kræfter

Det opleves generelt som en udfordring at tiltrække nye medlemmer til bestyrelserne. Behovet for nye bestyrelsesmedlemmer kan lige netop dækkes, men kampvalg er yderst sjældne. I flere bestyrelser er aktivisternes gennemsnitsalder høj og mange bliver af 'pligt'. Man kan ikke rigtigt forlade noget, der er så værdibaseret som at skabe en bedre verden.

Der er generelt et ønske om at kunne tiltrække flere unge, aktive medlemmer. Flere af bestyrelsernes svar indikerer dog, at man ikke helt ved, hvordan de unge konkret tiltrækkes. Det er svært, når bestyrelsesarbejdet ofte er den primære indgang til at være aktiv - hvilket ikke anses som tillokkende for særligt den yngre generation.

Når adspurgte om den største udfordring:

Vi skal "knække koden" ift (aktivering af) medlemmerne."

Det tager tid at facilitere at få nye med. Der er sjældent nogen egentlig onboarding-proces for nye bestyrelsesmedlemmer. Det kan tage lang tid, før de er virkelig nyttige. Man ved godt, at det er et område, der halter:

"Vi har ikke været gode nok til at modtage, informere og involvere nytilkomne bestyrelsesmedlemmer".



Internationalt samarbejde

Der er stigende interesse for og aktivitet i internationale netværk og samarbejder. F.eks. har Permakultur Danmark efter års pause atter ansøgt om CISU projekter. Landsforeningen for Økosamfund er meget aktive i deres samarbejde med det europæiske økosamfundsnetværk, senest også i særlig grad det ukrainske økosamfundsnetværk. Dog oplever flere af foreningerne at være begrænset økonomisk og ressourcemæssigt ift. at deltage i selve opdyrkningen af de internationale samarbejder, der risikerer at blive ret personophængte (på få mennesker) og/eller siloprojekter, der køres sideløbende med de nationale aktiviteter.

Det tager tid at være aktive i CISU, Globalt Fokus mm. oven i mange andre, presserende opgaver. Da det internationale kun fylder en lille del af arbejdet, kan det bortprioriteres eller henlægges til et par internationalt orienterede entusiaster.

Det er tydeligvis et område, der kræver mobilisering af medlemmer og et godt samarbejde/kontakt til bestyrelsen, for at blive en integreret del af organisationens virke, så projekterne og samarbejdspartnerne ikke forsvinder, når de primære personer forsvinder.

“Projekterne er for det meste drevet i bestyrelsen med begrænset inddragelse af medlemmerne.”



FN's Verdensmål er primært integreret i en indirekte form

Nogle af FN's Verdensmål for bæredygtig udvikling er og har tidligere og før formuleringen af dem været naturligt integreret i foreningernes bæredygtighedsarbejde. Dog henvises sjældent udtrykkeligt til disse i bestyrelsesarbejdet, i projekter eller i kommunikation udadtil med eksterne partnere. Flere af foreningerne kan se strategiske fordele ved at være mere eksplicite om verdensmålene i deres kommunikation/branding, hvilket projektet har bidraget positivt til. Flere vil gerne, men skal lige finde den rigtige måde - og dette strategiske fokus bliver ofte overhalet af det høje fokus på driftsopgaver

“I visionen refererer vi til et par stykker. Det er svært at skulle forholde os til dem alle. Vi må vælge, hvor vi konkret kan gøre en forskel”.





Det Næste Skridt

Undersøgelsens billede er kortfattet og det kan anbefales fremover at sikre uddybning, særlig i forhold til en implementeringsplan - når man først er blevet bevidst om situationen, har italesat udfordringerne, anskueliggjort mulighederne - hvordan gribes så til handling?

Til en senere undersøgelse kunne der sigtes mod at få dybere analyser fra bestyrelserne på færre, vigtige spørgsmål. Det kræver, at man kan alliere sig med bestyrelsernes interesse i løbende at kunne vurdere sig selv med henblik på at sætte retning på deres organisationsudvikling. Det ville være et værdigt projekt at udvikle en "forenings-selv-tjek-nøgle" med forklaringer og spørgsmål, som foreningers bestyrelser kunne anvende selv og blive fortrolige med.

Følgende aktuelle spørgsmål står fortsat tilbage:

- **Visibilitet:** Hvilke strategier skal foreningerne udvikle for at blive mere synlige ikke bare i egne kredse, men for at nå bredere ud til andre målgrupper, fx flere unge?
- **Relevans:** Hvordan kan det være, at interessen for bæredygtighed generelt stiger i samfundet, men at dette ikke afspejles i foreningernes medlemstal?
- **Medlemskontakt:** Hvad kan bestyrelserne gøre for at komme tættere på medlemmerne og få dem aktiverede, så de primære aktive i foreningen ikke blot er folk i bestyrelserne?
- **Drift:** Hvordan kan bestyrelserne (sam)arbejde, så der er mere tid til at fremdrive nye aktiviteter, frem for blot at drive organisationen?
- **Verdensmål:** Hvordan foregår udvælgelsen af, hvilke verdensmål man konkret vil arbejde med og hvordan udmønter dette sig i foreningens praksis?
- **Netværk:** Hvor giver det mening at være flere, sammen?
- **Internationalt arbejde:** Hvordan kan det integreres på en måde, hvor der bliver større synergi mellem det nationale og det internationale?





EFTERORD:

Refleksioner over uartige spørgsmål til en moden bestyrelse

Et læringsforløb som dette handler om at stille en række nødvendige spørgsmål til sig selv, som bestyrelser. Der kan være gode grunde til at lade være med at stille visse spørgsmål. Man kan vide, at man ikke har tid til at tage sig af svarene, lige nu. Så er det nemmere at fortsætte sit arbejde uden at stille dem. Det kan være dumme spørgsmål, altså spørgsmål, der afslører, at man ikke forstår noget, som det er pinligt ikke at kunne forstå. Det, at man ikke har tænkt over det før, kan også være skamfuldt. Men om det er gode nok grunde til at lade være med at stille de spørgsmål, kommer an på, om det sker et sted, som burde være et læringsmiljø, men i stedet er blevet til et præstationsmiljø. I et læringsmiljø vil eventuel hån over et dumt spørgsmål nok få læreren til at sige, at der ikke findes dumme spørgsmål – og dermed antyde, at det er den der håner, der er dum: Et fjols, som ikke har forstået, at han/hun befinder sig i et læringsmiljø og ikke i et præstationsmiljø.

Uartige spørgsmål er kritiske spørgsmål rettet mod magthavere i et miljø, hvor kritiske spørgsmål ofte ikke er prioriterede, tilladte eller bliver budt velkomne. Der er magt i bestyrelser, f.eks. over anvendelsen af medlemmernes penge og valg af aktiviteter, altså hvad man bruger sin tid på, i foreningens navn. En moden organisation bør tage imod al kritik med tak. Konstruktiv eller ukonstruktiv. Selv når det er svært at være hjertelig. Hvis man kræver, at børns kritik af voksne skal være konstruktiv, siger man blot, at man ikke er mere voksen, end de er.

Kritik er feedback, og feedback er guld værd. Naturligvis er konstruktiv kritik nemmere at anvende fornuftigt end ukonstruktiv, og dermed lettere at tage imod. Feedback hører til kommunikationens hjerteblod, som holder en organisation dynamisk og lærende, og hvis en kritik ikke er konstruktiv i sig selv, så er det magthavernes ansvar at forædle den til noget konstruktiv.



Mange frivillige foreninger har svært ved at lokke medlemmer til at stille op til bestyrelsen. Bestyrelsesmedlemmer i frivillige foreninger har ofte en forventning om, at hvis de gør et stort arbejde for foreningen, har de fortjent ros og skal ikke også udsættes for kritik. Men man skal ikke sidde for sjov i bestyrelsen for en forening med et alvorligt formål. I langt de fleste foreninger må bestyrelsesmedlemmerne tage det sure med det søde.

En bestyrelse er en forenings daglige ledelse, og den har ledelsesansvar. Ansvar betyder pligt til at svare på alle spørgsmål om arbejdet - også de uartige. Dermed er bestyrelsen også en "øretævernes holdeplads".

Dette er i første række en opfordring til bestyrelser om at tage pænt imod alle indspark fra egen kreds og engagerede medlemmer. Hvis en bestyrelse kan indstille sig på det, kan den sige "tak" og lede de engagerede medlemmers form i mere konstruktiv retning og foreningens arbejde i en retning, som bedre rummer de engagerede, kritiske medlemmer og tilmed engagerer flere medlemmer i det hele. Det er ikke en opfordring til medlemmerne om at stille spørgsmål særlig uartigt. Medlemmer, som ønsker sikkerhed for at få et svar, gør klogt i at formulere deres kritik som et spørgsmål og med respekt. Det ved også mange børn. Hvis noget går dårligt i foreningen, kan det uartige, ukonstruktive spørgsmål være: "Er det ikke bestyrelsens ansvar?" og hvis ingen medlemmer stiller det, skal bestyrelsen gøre det selv. For en moden bestyrelse er svaret noget i denne retning: "Jo. Bestyrelsen skal lede foreningen og det betyder at gå først. Derfor er det altid først bestyrelsens ansvar. Måske er der også andre, der har ansvar; men da er det bestyrelsens ansvar at finde en effektiv måde at vejlede dem til at tage deres."





EFTERORD:

De Grønne Venner, verdensmål & organisationsudvikling

De mindre organisationer i det 'lille civilsamfund' har nogle fællestræk, der gør dem både helt unikke og særdeles sårbare. Nogle af de svære ting har vi arbejdet med gennem dette forløb. Inspiration er der nok af. Vi har samlet nogle inspirationer i dette hæfte, hvilket kan give et indtryk af, hvad der kan drive processer fremad.

Vi har som organisationer været igennem et læringsforløb, der både har haft organisationsinterne processer, men særligt har fokuseret på det fælles erfarings- og læringsrum. Uanset hvad de faglige resultater er, har vi opnået noget vigtigt: styrket netværksopbygning og relationsdannelse.

Det skaber håb for organisationernes fremtid, når vi giver os tid til at samarbejde og beskæftige os med ting, der normalt ikke fylder det meste, i den organisatoriske hverdag.

Netværket gør, at vi har lyst til at arbejde videre sammen. Omkring verdensmålene, der startede processen og har været et fælles omdrejningspunkt, men særligt inden for organisatorisk udvikling og de uartige spørgsmål, der kan provokere ændringer, hindre stilstand og skabe bevægelse.

Et konkret resultat af vores projekt har været, at det nu ser ud til at danne tradition, at vi blandt de grønne venners foreninger afholder fælles årsmøde/generalforsamlinger og laver en god fejring ud af sådan en formel begivenhed, der traditionelt har været for de særligt organisatorisk hårdføre og mest dedikerede. Med workshops på tværs og god mad kan en generalforsamling tiltrække langt flere interesserede.

Tak til de deltagende organisationer og til Kapacitetsudviklingspuljen hos Globalt Fokus for at støtte vores rejse.

- *Netværket De Grønne Venner*





ANNEX:

Organisationsudvikling i mindre foreninger

Her en samling af nogle af de inspirationskilder, vi gennem eksterne og interne ressourcepersoner har været igennem i forløbet. Nogle af teksterne er udtryk for skribenternes bidrag til processen, der har forsøgt at ruske op i vores hverdagsforståelser af bestyrelsesarbejdet og tilbyde andre måder og perspektiver at se det på. Andre har deltagernes refleksioner inkorporeret i sin form, hvilket giver et indblik i de erfaringer, der er gjort igennem læringsforløbet.

INHOLD:

- A. Ledelse og organisationsudvikling for mindre foreninger (sammendrag af eksternt input til læringskonference)
- B. Den nye virkelighed for foreningerne (input fra Frands Frydendal)
- C. Kranse-økonomi og bæredygtighedsmål (efter input om Doughnut økonomi fra Jacob Rask, her bearbejdet af Frands Frydendal)
- D. Kranse-økonomi for foreningsbestyrelser (input fra Frands Frydendal)
- E. Om inspiration til organisationsudvikling (input fra Frands Frydendal)

Ledelse og organisationsudvikling for mindre foreninger

(sammendrag af eksternt input til læringskonference)

Hvidbogen anbefaler, at den grønne omstilling adresseres som bæredygtighed, der ikke er forbundet med færre muligheder og ringere levestandard. Mange medlemmer af de grønne foreninger hælder dog til den opfattelse, at bæredygtighed uden afkald på i det mindste et materielle muligheder og levestandard er umulig. Derfor må organisationsudvikling i grønne foreninger sigte på alternative værdier, hvoraf den vigtigste og stærkeste heldigvis ikke ligger langt væk, for det er fællesskabet i sig selv.

I en tid og et samfund, hvor ensomheden plager og selv de mindste formelle fællesskaber, ægteskaberne, bliver stadig mindre levedygtige, rummer fællesskabet i sig selv et svar på en efterspørgsel, som kan gøre afkald på materielle muligheder og levestandard ikke bare udholdeligt, men også attraktivt: længslen efter menneskelig respekt og varme.

Derfor må fællesskaberne udvikles til sådanne organisationer, der ikke forudsætter respekt og varme, men producerer dem begge ved at tilbyde medlemmerne forbindelse, samvær/nærvær med andre mennesker og udvikler deres evne til at leve respektfuldt og kærligt med dem.

For en foreningsbestyrelse kræver denne udvikling ikke bragesnak og romantik, men dygtiggørelse i effektivt at nå de erklærede gode mål, man allerede er forenet om, og dygtiggørelse i den nødvendige, løbende forening af de modsætninger, som dukker op hen ad vejen (konflikthåndtering).

Det vil øge rummeligheden for både foreningen og dens medlemmer og gøre foreningerne bæredygtige i de tre dimensioner, som kaldes ”jeg, vi og verden” – eller (i Ledelse af en organisation er at samle mennesker om fælles formål, sætte en udviklingsretning og skabe resultater. Enhver organisation behøver ledelse, uanset om den har en traditionel, hierarkisk ledelse, distribueret selvledelse eller noget helt tredje.

I projektet gennemgik deltagerne DeltagerDanmarks nye hvidbog ”Omstilling på vippen” (2022), der bl.a. peger bl. a. på to ting: For det første nødvendigheden af at engagere den danske befolkning i den grønne omstilling gennem fællesskaber, som forbinder ”de store strukturer” (virksomhedslivet og det offentlige politiske liv) og enkeltindivider. For det andet en udstrakt efterspørgsel efter klimapolitisk lederskab. De eksisterende grønne foreninger, som netværket De Grønne Venner udgør, bliver ikke givet plads i hvidbogen. Hvilket gav en fornemmelse af at være blevet for gammeldags, uddaterede og at gå ‘under radaren’.

Danmark roser sig af sin tradition for at organisere fællesskaber som foreninger. Her er lederskabet overvejende formaliseret hierarkisk i vedtægter, gennem generalforsamlinger samt organisering med bestyrelser og menige medlemmer.

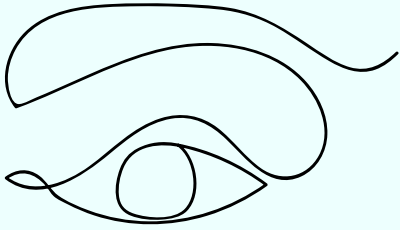
Denne tradition er dog tilsyneladende svækket, blevet irrelevant eller ikke nyttig for de udfordringer, vi står over for: Dels dækker den åbenbart ikke den efterspørgsel på klimapolitisk lederskab, som hvidbogen rapporterer om, dels ser man i netværket De Grønne Venner en gennemgående mangel på medlems-interesse og -aktivitet, ud over bestyrelsesarbejdet, der primært handler om at 'holde foreningen i gang'.

Det kan skyldes, at danskernes forhold til ledelse er blevet så kontroversielt, at mange 'frivillige' foreningsbestyrelser mærker en indre konflikt: De kan eller tør ikke træde i karakter som de ledelser i traditionel forstand, som de ifølge deres egne vedtægter skal være, eller til at tage initiativ til organisationsudvikling og vedtægtsændringer, så den nødvendige ledelse kan udfolde sig og forbinde begreberne "ledelse" og "ledelsesansvar" med stolthed og glæde. Konflikten skyldes nok, at der både i det politiske og professionelle organisationsliv blæser friske, nye vinde: Mange organisationers magthierarkier mister fodfæste, og rygter flyger om vellykkede forsøg med nye modeller for distribueret ledelse.

Organisationer kan ikke løse deres ledelseskriser ved at fjerne ledelse som sådan - eller deres ledere - men ved at forsøge at give alle medlemmer del i det nødvendige lederskab. De frivillige foreninger kan dog ikke blot kopiere gode erfaringer fra det mere professionelle liv. Ansatte som får løn, kan/må tolerere mere ubehag både ved at blive stående og ved forandring. Det er sværere med frivillige foreninger, hvor man ikke får løn, og hvor bare få skår i glæden ved at samarbejde om et godt formål kan sænke eller ødelægge motivationen - eller få folk til at forlade bestyrelsesposterne, som skal foregå i et 'rart' (opløftende) miljø.

Organisationsudvikling i frivillige organisationer forekommer sværere end i de professionelle. Den kommer ikke af sig selv, så ledelserne/bestyrelserne må helt bogstaveligt sætte organisationsudvikling på dagsordenen og dygtiggøre sig teoretisk og praktisk, ud fra en motivation, som er anderledes - og bedre - end penge. Tjeneste for verden, fællesskabsopbygning og personlig udvikling.





Den nye virkelighed for foreningerne

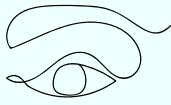
(input fra Frands Frydendal)

Selv med en spørgeskemaundersøgelse og en hvidbog om Foreningsdanmark er det svært at komme frem til en væsentlig analyse af foreningslivets vanskeligheder. I det følgende er der samlet en række tanker om organisation og foreningsliv, krydret med personlige erfaringer.

To Overgange

Den første overgang at omtale er overgangen fra fælles snak til fælles handling. Det er et stort og evigt problem i menneskelige fællesskaber at tage sig selv og hinanden sammen til at passere denne svære overgang. Den anden overgang at omtale er overgangen fra traditionelt dansk foreningsliv og til fremtidens organisationer. Der beskrives her, hvordan de to overgange er forbundne i disse år.





Et tilfredsstillende fællesskab

For at være et effektivt og tilfredsstillende fællesskab, må man kunne føre en fornuftig rådslagningsamtale. En fornuftig rådslagning kan både:

1. Åbne sig (for indholdet) - de nødvendige oplysninger, behov, hensyn og idéer og derefter
2. Lukke sig i tide (ved tidsrammen) om en *beslutning*, som er god nok til at sætte fællesskabet i bevægelse, så det kan handle koordineret, inden det er for sent. Der kommer altid beslutninger, der debutterer som hastværk, og alle beslutninger vil før eller senere blive til hastværk.
3. Hvis et fællesskab ikke kan disse to ting, sker noget tredje: Der opstår konflikter, som skader fællesskabet. Da skal det effektive fællesskab både presse og støtte medlemmerne til at samarbejde om at løse konflikterne, og det skal ekskludere dem, der ikke vil samarbejde om det. At tolerere lav-intensitets-konflikter er nødvendigt, indtil de bliver løst. At tolerere høj-intensitets-konflikter for længe er at acceptere skader på fællesskabet.

Samtalen åbner sig naturligt, når mennesker begynder at tale fredeligt sammen. Lukningen af samtalen i beslutningen sker derimod ikke naturligt, med mindre det er meget små grupper af meget modne mennesker. Hvis ikke samtalen lukkes i tide til beslutningen, fortsætter åbningen for længe.

Måske deltagerne taler sig væk fra hinanden, måske ind i polarisering og handlingslammelse - og måske kommer de "bare" til at handle for lidt og for sent. "For megen snak og for lidt handling" er en organisatorisk klage, som er lige så almindelig, som den er gammel.

I alle større grupper og større sammenhænge er det nødvendigt med en pålidelig måde at lukke samtalen og gå til beslutning og handling i tide. Det er frustrerende og provokerende, og det kan ligne et overgreb på fornuftens frie udvikling; men tidens krav er ofte nådesløse, og det er heller ikke fornuftigt at være perfektionistisk i fornuften. En middelmådig gennemtænkt beslutning om at overgå fra snak til handling i tide er mere fornuftig i praksis end en ideelt gennemtænkt beslutning, som aldrig eller for sent kommer til handling. Den ideelle fornuft kan ikke kæmpe mod den rå snusfornuft, men må forstå og forene sig med den.

Den nødvendige, faste ledelse af rådslagningen har haft mange former gennem tiden.

I Danmark blev enevældens gamle form til dels afløst af ideen om flertalsdemokrati. Herefter fulgte dansk foreningslivs storhedstid med folkelighed, folkestyre, brugsforenings-bevægelse, andelsbevægelser, skytte- gymnastik og idrætsforeninger, foredragsforeninger, beboerforeninger m.m.

Flertalsdemokratiet beholdt hierarkiet, men indsatte flertalsafgørelser i stedet for mange af de vilkårlige autokratiske beslutninger. Det kan fungere, så længe næsten alle er overbeviste om, at flertallet gyldigt repræsenterer det folk, som idealet ”demokrati” henviser til. Det kan afslutte en samtale til hver en tid ved en flertalsafgørelse. Det bliver dog ikke altid en god beslutning, og flertalssystemet kan kun kaldes bare nogenlunde fornuftigt, så længe det har en god mindretalsbeskyttelse.

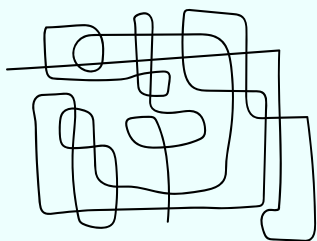
Det udtrykkelige formål – og de uudtalte: Det traditionelle foreningsliv blev og bliver drevet af en kombination af alt mellem udtrykkelige, idealistiske, fælles formål og personlige, uudtalte behov for hjælp til i fællesskab at undgå ensomhed og kedsomhed samt af personlige ambitioner, som ikke altid harmonerer med de fælles formål. Sammen kan de give motivation til at acceptere og deltage i en etableret foreningskultur med rygrad af en hierarkisk model med fast forankrede formål øverst, en generalforsamling som øverste formelle myndighed og flertalsvalg til den daglige ledelse (bestyrelsen) med interne flertalsafgørelser og eventuelt med formandens stemme som afgørende, og en plads som ”menige” for resten af medlemmerne.

Den nye situation i det gamle perspektiv

Desværre er afgørende dele af foreningskulturen (f. eks. teori og praksis i flertalssystemets mindretalsbeskyttelse) kun sikret i gamle, stabile traditionelle foreninger. Det skyldes bl.a., at den grundlovssikrede danske foreningsfrihed forstås sådan, at alle og enhver kan oprette en ny forening, hvis bare de kan enes om et godt formål og får fat i et sæt foreningsvedtægter, som man kan rette til efter sit formål. Derfor dannes der stadig mange nye foreninger efter det gamle mønster. Men mange unge i de nydannede foreninger kender kun de allermost grundlæggende rutiner i den gamle model, så mange af foreningerne klarer sig dårligt: Bestyrelser bliver bemandet uden at sikre, at de i ”den daglige ledelse” faktisk kender og påtager sig ledelsesansvaret, bl. a. for at vide, hvordan traditionelt bestyrelsesarbejde kan og skal fungere. Bestyrelsesarbejdet plages af for megen snak og for lidt handling. Man tøver for længe med at stemme sig over kritiske overgange mellem snak og handling. Man søger konsensus, men får i stedet konflikter. Man mangler viden, villighed og beslutsomhed i konfliktløsning og eventuel eksklusion. Hvis man vil arbejde traditionelt, kan og bør man læse nærmere f.eks. i den righoldige litteratur, f. eks. ”Foreninger” og ”Foreningsret” af Ole Hasselbalck eller ”Foreningshåndbogen” af Lars Løkke Rasmussen.

Flertalssystemet har haft mere end 150 år til at vise hvad det kan, og hvor ligheden i ”en mand, en stemme” i andelsbevægelsens storhedstid i sig selv var et fokus for stolthed og håb om et nyt samfund, er det ikke længere tilfældet. Flertalssystemet er selv blevet en del af det gamle samfund.

Udenfor foreningerne tilbyder internettet, underholdningsindustrien og sociale netværk at afhjælpe kedsomhed og ensomhed – uden at man behøver at forpligte sig på de frustrerende vilkår i traditionelt foreningsliv, som man ved mindre og mindre om. Tilsyneladende er den nye situation den, at selvom unge mennesker er meget interesserede i fællesskaber – idealistiske såvel som rent sociale - kan traditionelt foreningsarbejde kun tiltrække og aktivere dem i beskeden grad.



Den nye situation i nyt perspektiv

Det er ikke kun udtryk for degeneration af en god gammel foreningskultur, når foreningerne mistrives. Det er også udtryk for en sund udvikling. Det fremskridt, som det repræsentative flertalsdemokrati var for 200 år siden, i forhold til det der gik forud, kan ikke give det fællesskab, mange drømmer om i dag, ikke engang hvis det blev udfoldet beslutsomt og kompetent. Der har altid været indvendinger imod, at flertallet kan gælde for folket; men kritikken af flertalsprincippet er blevet stadig mere kvalificeret og erfaringsmæssigt begrundet, og det rimelige krav om, at praksis skal inkludere alle (også mindretallene) er vokset i styrke. I mange foreninger i dag er der flertal af medlemmer, som hverken ønsker at håndhæve flertalsstyrets traditionelle ledelseshierarki gennem afstemninger og eksklusioner, eller kender effektive alternativer til flertalssystemet. Måske kender de overfladisk nogle programmerklæringer fra anderledes systemer, som er spiret frem i de seneste årtier, og måske satser de på at vende ryggen til det gamle system og se fremad for at nå frem til en praksis, som roser sig af at være:

- Helhedsorienteret og inkluderende: Hvor den kollektive intelligens inkluderer alle. For medlemmerne: Hvert medlem skal føle sig inkluderet og værdsat ligeligt. For smidigheden i foreningen som helhed: Nye gode ideer skal kunne afprøves også før et flertal er blevet omvendt til dem. Nye ideer gode viser sig ofte hos mindretal – i reglen én person – først. Flertalsstyret deler gruppen og er konservativt i sin natur. Det skaber derved en u hensigtsmæssig spænding blandt medlemmer, som alle lidenskabeligt ønsker forandring.
- Ikke-hierarkiske: Generalforsamlingen er øverste myndighed i flertalssystemet, men dette systemets demokratiske flagskib kan sjældent behandle svære spørgsmål effektivt. Bestyrelsen kan i heldige fald, men er som næstøverste myndighed i flertalssystemet hierarki suspect ved at være ledelse, og kan ofte ikke forvente megen støtte fra de menige medlemmer.

Tidens tegn og rygterne om, at noget endnu bedre end det gamle flertalssystem faktisk er muligt, udgør et nyt perspektiv både på flertalssystemet, og på de foreninger som mistrives, fordi de endnu ikke har tilegnet sig kompetencer til fuldt at udfolde enten det gamle system eller de nye, og som typisk både sidder med vedtægter efter det gamle system og ønsker om at bruge noget nyere.

Valget er kritisk og vanskeligt, og kan hverken afgøres ud fra organisationens ideelle formål eller med en halvhjertet flertalsafgørelse.

En anbefaling er, at bestyrelsen må se på deres organisation som organisation i almindelighed og gøre organisationsudvikling til et selvstændigt emne for deres bestyrelsesmøder.

Det er ikke kun udtryk for degeneration af en god gammel foreningskultur, når foreningerne mistrives. Det er også udtryk for en sund udvikling. Det fremskridt, som det repræsentative flertalsdemokrati var for 200 år siden, i forhold til det der gik forud, kan ikke give det fællesskab, mange drømmer om i dag, ikke engang hvis det blev udfoldet beslutsomt og kompetent. Der har altid været indvendinger imod, at flertallet kan gælde for folket; men kritikken af flertalsprincippet er blevet stadig mere kvalificeret og erfaringsmæssigt begrundet, og det rimelige krav om, at praksis skal inkludere alle (også mindretallene) er vokset i styrke. I mange foreninger i dag er der flertal af medlemmer, som hverken ønsker at håndhæve flertalsstyrets traditionelle ledelseshierarki gennem afstemninger og eksklusioner, eller kender effektive alternativer til flertalsystemet. Måske kender de overfladisk nogle programmerklæringer fra anderledes systemer, som er spiret frem i de seneste årtier, og måske satser de på at vende ryggen til det gamle system og se fremad for at nå frem til en praksis, som roser sig af at være:

- Helhedsorienteret og inkluderende: Hvor den kollektive intelligens inkluderer alle. For medlemmerne: Hvert medlem skal føle sig inkluderet og værdsat ligeligt. For smidigheden i foreningen som helhed: Nye gode ideer skal kunne afprøves også før et flertal er blevet omvendt til dem. Nye ideer gode viser sig ofte hos mindretal – i reglen én person – først. Flertalsstyret deler gruppen og er konservativt i sin natur. Det skaber derved en u hensigtsmæssig spænding blandt medlemmer, som alle lidenskabeligt ønsker forandring.
- Ikke-hierarkiske: Generalforsamlingen er øverste myndighed i flertalsystemet, men dette systemets demokratiske flagskib kan sjældent behandle svære spørgsmål effektivt. Bestyrelsen kan i heldige fald, men er som næstøverste myndighed i flertalsystemet hierarki suspect ved at være ledelse, og kan ofte ikke forvente megen støtte fra de menige medlemmer.

Tidens tegn og rygterne om, at noget endnu bedre end det gamle flertalsystem faktisk er muligt, udgør et nyt perspektiv både på flertalsystemet, og på de foreninger som mistrives, fordi de endnu ikke har tilegnet sig kompetencer til fuldt at udfolde enten det gamle system eller de nye, og som typisk både sidder med vedtægter efter det gamle system og ønsker om at bruge noget nyere.

Valget er kritisk og vanskeligt, og kan hverken afgøres ud fra organisationens ideelle formål eller med en halvhjertet flertalsafgørelse.

En anbefaling er, at bestyrelsen må se på deres organisation som organisation i almindelighed og gøre organisationsudvikling til et selvstændigt emne for deres bestyrelsesmøder.



Kranse-økonomi og bæredygtighedsmål

(efter input om Doughnut økonomi fra Jacob Rask, her bearbejdet af Frands Frydendal)

Tænk globalt – handl lokalt

”Kranse-økonomi” er et dansk ord for ”doughnut-økonomi”.

Kranseøkonomi er Kate Raworths måde at anskueliggøre de helt store problemer for menneskers samarbejde. Tænk på en vanillekrans eller en malkekrans. Den kranse, Kate Raworth oprindeligt tænkte på, var en redningskrans; men doughnutten faldt bedre i publikums smag. En kranse er en ring af noget med en vis bredde mellem det ydre rum og et hul i midten af en vis størrelse. Kate Raworth indførte billedet af doughnutten i den internationale diskussion af de bæredygtige udviklingsmål på globalt plan.

Modellen vil her blive beskrevet, fordi der gennem læringsforløbet er erfaret, at den kan hjælpe bestyrelsesarbejdet i en lille forening.



Loftet (for meget)

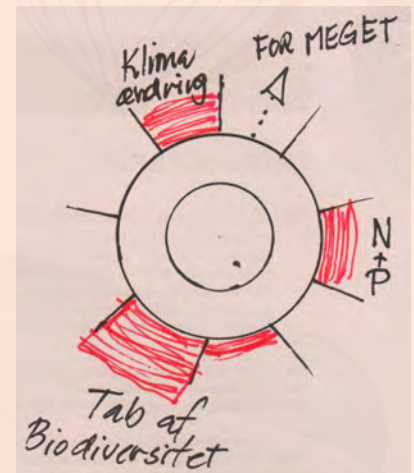
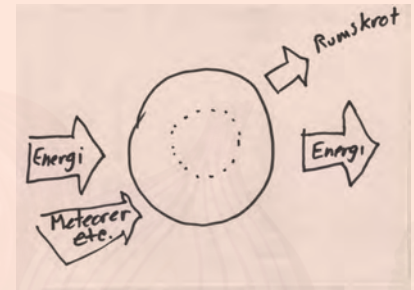
Menneskelivets ydre, planetære grænser

Planeten i solsystemet har sin egen økonomi, som beskriver dens udveksling af forbrug og produktion med rummet.

For lidt og for meget fordærver alt, og problemerne ved menneskelivet kan beskrives som for lidt og for meget af forskelligt.

Hvad der er for meget for planeten, illustreres som noget, der overskrider planetens grænser: Kransemodellen angiver ni forskellige sektorer uden for planeten, som angiver f. eks. klimaforandringer, tab af biodiversitet, forandringer af landet, belastning af kvælstof (N) og fosfor (P).

Disse ni dimensioner er i miljøet, som er fælles og materielt, og de illustreres som overskridelser i forskellig retning i det ydre, uden for kransen.

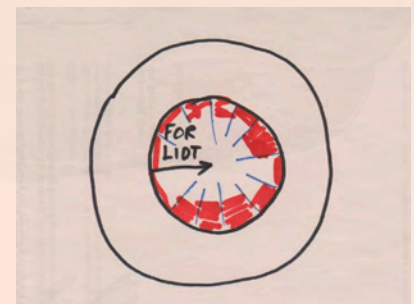


Lavmålet (for lidt)

Det indre, sociale grundlag

Dimensionerne af noget, der er for lidt af, illustreres i retningen indad, ind i kransens hul.

Bunden er "det sociale grundlag" - fællesskabets konkrete udfoldelse i ressourcer og en retfærdig fordeling af dem: Sikkert drikkevand, hjælpenetværk, boliger, ligestilling mellem kønnene, magt, fred og retfærdighed, rigdom, kundskaber, undervisning etc. For lidt af noget i det sociale grundlag ses ved menneskelig lidelse udløst af mangel på samarbejde eller konflikter og magtmissbrug, som udløses f. eks. af store uligheder.



At trives

Kranseøkonomien giver en klar idé om et mål, som ikke er én dimensionelt, sådan som økonomisk vækst er, og som gør nogle lande til højt udviklede lande og andre til underudviklede lande.

Kranseøkonomiens mål for livet på planeten er, at mennesker og andre arter trives, mens de samtidig respekterer de ydre grænser, som planeten sætter.

Målet er let at forestille sig i kransemodellen: Det ligner en krans med hverken for lidt eller for meget synligt som den røde alarmfarve enten udenfor, i livets ydre rum eller indenfor i livets indre.



Cirkularitet

Loft og bund kunne naturligvis være anskueliggjort i et firkantet design, men det ville ikke antyde den sluttethed, som kransen har til fælles med planeten. Kransens cirkelform er også et skema for de kredsløb, som er nødvendige for bæredygtighed: Det er dels kredsløb af vand og andre materielle ressourcer - Råmateriale -> Produkt og spildprodukt -> Affald -> Genbrug af materiale, dels kredsløb af information -> beslutning -> handling -> tilbagekobling (feed-back).

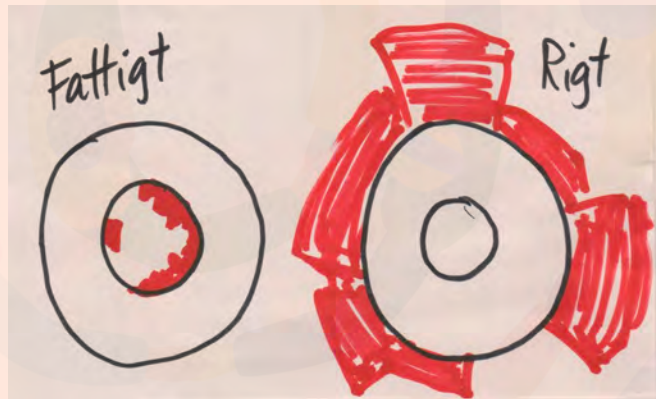
Mindre enheder end planeten

Kranseøkonomiens anskueliggørelse er også en stor hjælp i sammenligningen af de mange forskellige menneskelige samliv, som er mere lokale end det globale.

Nationale sammenligninger

Forskellen på et typisk rigt og et typisk fattigt land kan se sådan ud:

Det er mere kompliceret at se på mindre, nationale enheder end på planeten som helhed. Planeten har næsten ingen materiel import eller eksport, mens materiel import og eksport er betydningsfuld i forholdet mellem lande.



Når man i virkeligheden kan se meget store klima- og miljøbelastninger i typiske fattige lande, skal man i denne økonomiske beskrivelse altså huske at rette for eksport og afhængighed mellem lande, for hvor i verden magten over forholdet ligger og hvor ansvaret for en forandring derfor også må ligge. En stor miljøbelastning i et fattigt land som følge af produktion, hvis produkt eksporteres, skal med denne rettelser tilskrives dét land, hvor produktet ender og slutforbruges.

På den måde bliver det klart, at udviklingsmålet for menneskelig og planetær trivsel ikke er at hjælpe fattige lande til at blive rige ligesom de rige lande. Den målsætning inddeler verden i et hierarki af førende, udviklede lande og forfølgende udviklingslande, og den fører uvægerligt til, at planetens grænser overskrides. Massivt.





Indre spændinger og uretfærdighed

Et andet forhold er, at de store mangler, som især ofte ses ”i hullet” for fattige lande, kan afspejle store, indre forskelle og modsætninger i dem. Når landet er stabilt nok til at være et land, kan man regne med, at i det mindste landets mest velstillede indbyggere har et sikkert socialt grundlag af mad, vand, uddannelse etc. Når der så er så mange indbyggere med mangler i det sociale grundlag, at det slår ud som rødt i kransens hul, er det sandsynligvis forbundet med korrupsion samt mangel på god regeringsførelse og retfærdighed.

Alle lande er udviklingslande

Kranseøkonomien anskueliggør, at alle lande er udviklingslande. De skal alle udvikle sig, men i forskellige retninger, så de bidrager til, at intet er for meget for de planetære grænser (de ”ydre” grænser), og de skal hjælpes ad med at fordele ressourcerne sådan, at ingen har for lidt (de ”indre” grænser). De lande, som hidtil har været betegnet ”udviklede”, skal derfor i gang med at udvikle sig i en helt anden retning. Og det haster.

FN’s verdensmål for bæredygtighed

De 17 bæredygtighedsmål er for mange til, at mennesker i almindelighed kan overskue dem. Ved at indsætte dem i Raworths bæredygtighedskrans bliver det lidt mere overskueligt.

Denne figur viser, hvor kompliceret det egentlig er – og hvorfor der er brug for en måde at anskueliggøre det på, som er lige så logisk og relevant som Kate Raworths kranseøkonomi. Det ser ikke balanceret ud; men det viser også en verden ude af balance.

De 17 mål er sat af FN, fordi de kræver prioriteret opmærksomhed, figuren viser, hvordan det ser ud i Raworths oprindelige, videnskabeligt afbalancerede opstilling.

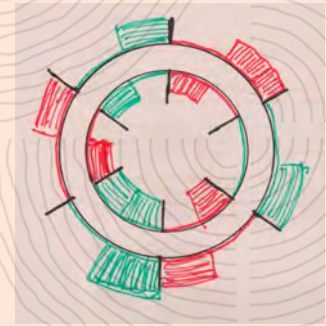
Sustainable Development Goals mapped to the Doughnut Model





Kranse-økonomi for foreningsbestyrelser

(input fra Frands Frydendal)



En forenings bestyrelse er den daglige ledelse for en forening. Ledelse betyder at sætte en *retning* for foreningens udvikling og at skabe *resultater* sammen med medlemmerne.

Kate Raworths “doughnut model” (kransemodellen) er som et overskueligt instrumentbræt med indikatorer, som alarmerer for forskellige parametre ved menneskers livsform(er).

Den er udviklet først til global brug, dernæst til at anskueliggøre forskelle mellem lande. Gennem dette projekt vil vi foreslå den som model til brug for foreningers organisationsudvikling.

Kransens ydre omkreds angiver et loft, nemlig loftet for *miljøets* bæredygtighed. Rød farve uden for den ydre kreds alarmerer om *overskridelser* af parametre på miljøets bæredygtighed. Miljøet for en forening er alle dens omgivelser, de fysiske og de sociale, altså de mennesker og institutioner, der ikke er medlemmer, men som foreningen vekselvirker med.

Yderranden har sektorer, som angiver ”områder”, som foreningen virker på efter sine udadrettede, gode formål – som virkning af dens arbejde og som bivirkninger af det: Pengesagerne, naboerne, målgrupperne, beslægtede organisationer.

Til almen styringsbrug kan man tilføje indikationer med grøn farve. Grøn farve uden om kranzen angiver hensigtsmæssig vekselvirkning: Relationer, som giver et godt udbytte for foreningen og verden udenfor.

Kransens rand ind mod hullet i midten angiver en bund, nemlig fællesskabets elementer af *sociale* grundlag, vigtige goder og den *retfærdige* fordeling, ikke mindst af magt over foreningens domæne og midler. Inderranden har også sektorer, hvori de elementer, bestyrelsen lægger vægt på at holde i orden, kan ses.

Rød farve i hullet alarmerer om *mangler* eller *underskud* på *fællesskabets* parametre.

De viser mangler i samarbejdet eller ligefrem konflikter og magtmisbrug.

Grøn farve i hullet måler aktiviteter, som styrker glæden i fællesskabet, løser konflikter, forener modsætninger og udvikler foreningen til at være mere rummelig og bæredygtig.

I en forening er alarmerne i det indre rum mindst lige så vigtige som alarmerne i det ydre, fordi de ydre afhænger mere af de indre end omvendt: For det første fører lav rummelighed til færre medlemmer og svækker dermed foreningens styrke, formål og arbejde udadtil.

For det andet er mange medlemmers motivation glæden ved fællesskabet selv så vigtig, at uden den er de ydre mål ikke vigtige. Disse medlemmers indsats afhænger mindre af foreningens virke udadtil og kan være begrænset til at betale kontingent, lægge sig selv til medlemstallet og foreningens legitimitet samt at gøre festerne festligere.



Kransen selv er selve fællesskabets strukturer og processer. Hvis det kører ureflekteret og uden løbende organisationsudvikling, opstår der uvægerligt problemer.

Foreningens omverden forandrer sig hele tiden, og selv hvis den gamle trummerum var god nok til den gamle verden, vil den helt sikkert ikke være god nok til den nye. Dette krav om forandring stresser hele tiden fællesskabet med spændinger mellem dem, der er godt tilfredse (måske fordi de har en heldig plads i systemet) og dem, der mærker stærkest, hvor skoen trykker, og som ønsker forandring.

Kransen er IKKE et kompas, og viser hverken i hvilken retning bestyrelsen skal lede organisationsudviklingen, eller bare hvad der svarer til syd eller nord.

Det er en bestyrelses ledelsesopgave at afgøre præcis dét. Derfor er selve kransen tom indtil videre. Kransen skal give plads til en plan over rum, strukturer og processer for det arbejde, som er foreningens aktivitet - og den ledelsesproces, som er bestyrelsens. Det omfatter bl.a. en forretningsorden, som sætter den daglige trummerum i system og gør det lettere eller lader det styre sig selv: Ansatte, frivillige, forskellige slags medlemmer.

Som den står i tegningen nu, tom, er den et spørgsmål, som bestyrelsen kan betragte i fællesskab, og som lyder: ”Sådan er foreningens situation – hvad vil I gøre ved det?”

Som yderligere inspiration findes der et fællesskabskompass: Eva Stütsel og Martin Stengel har udviklet en model, som er beskevet på tysk (og i forkortet form på engelsk) her:

<https://www.gemeinschaftskompass.de/de/gemeinschaftskompass-eine-orientierungshilfe-fuer-gemeinschaften/>

Den model kan bruges til at sikre sig, at man får oprettet sektorer i sit krans-instrument, som dækker behovet for en bæredygtig organisation.



Om inspiration til organisationsudvikling

(input fra Frands Frydendal)

Nedenfor præsenteres en række "skoler" inden for organisationsudvikling, som kunne være relevante for mindre foreninger at se nærmere på og lade sig inspirere af. Bemærk, at flere af foreningerne allerede delvist anvender en række af tankegangene og processerne fra disse skoler, og at flere er blevet anvendt som inspiration til projektets arrangementer.

"Blåtryk af Vi"

En god grund til at undgå flertalsafgørelser i små grupper er, at mange grupper sagtens kan tale sig til rette, hvis deltagerne er personligt modne og kender hinanden godt. Også mellemstore grupper kan sagtens fungere, måske endda helt uden organisation i almindelig forstand med en direkte erstatning for flertalsprincippet og hierarkiet.

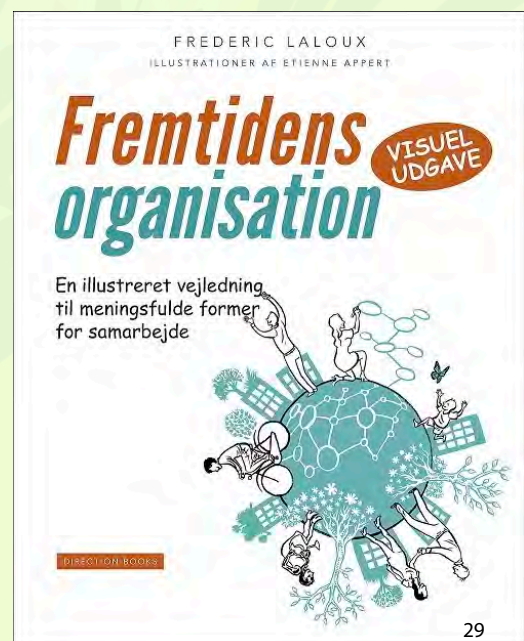
Et system, som understøtter samarbejdet i uorganiserede grupper ved at fremskynde udviklingen af gensidigt, personligt kendskab, er "Blåtryk af Vi" (Eng.: "Blueprint of We") beskrevet på hjemmesiden <https://www.blueprintofwe.com/blueprint-of-we>.

Fremtidens organisation - Frederic Laloux

Belgieren Frederic Laloux har undersøgt en række forskellige, professionelle organisationer, som havde held med at afskaffe normale hierarkier og demokratisere deres organisation uden at ty til flertalsstyre. Laloux beskrev det i bogen "Reinventing Organisations", som har fået kolossal udbredelse og virkning. En mindre, illustreret udgave er oversat til dansk som "Fremtidens Organisation (visuel udgave)". Den vigtigste af Laloux's indsigter, som angår små foreninger og kan rummes i dette hæfte, er den "Rådførte Beslutnings" ide og praksis (Eng.: Advice Process):

Hvis en gruppe er klar til uddelegering af magt (bevidsthed, modenhed eller desperation), kan både dynamik samt tilstrækkelig sikkerhed opnås meget simpelt, nemlig ved at erklære, at alle fremover kan tage beslutning og (evt. med visse forbehold) igangsætte ethvert initiativ, hvis blot de forbereder sig på 3 måder:

- De rådspørger andre, som har ekspertise på beslutningens område
- De rådspørger andre, som bliver påvirket af beslutningen
- De forpligter sig til at tage ansvar for beslutningen ved at medvirke i konfliktløsning med enhver, som bagefter har alvorlige indvendinger mod beslutningens proces eller konsekvenser.



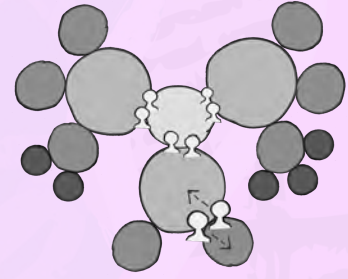
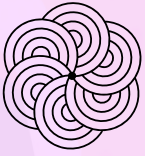


Laloux finder i sin forskning, at dette simple princip kan være nok, således at forbavsende store og komplicerede organisationer har kunnet afskaffe det meste af deres sædvanlige ledelseshierarki. Laloux er dog ikke så udtrykkelig med, at én ting ikke kan afskaffes; men faktisk er den underforstået i de 3 principper: Organisationen kan ikke undvære en konfliktløsningsinstans, som kan behandle de konflikter, som uundgåeligt vil opstå, når en 'forstøvet' organisation bliver opløst og afløst af så frit et initiativ. Alle Laloux' eksempler har bevaret en konfliktløsningsinstans, og han har bekræftet, at han anser den for at være uundværlig.

Denne struktur reducerer det formelle hierarki i en organisation, ikke til intet, men til meget lidt: En stor, flad organisation, hvor kun konfliktløsningsinstansen rager op.

I øvrigt er Frederic Laloux' begreb om nye organisationer præget af, at beslutningsreglen "Rådført Beslutning" og den tilhørende konfliktløsningsinstans "står" i et særligt kulturelt landskab. Dette landskab er nok nødvendigt for, at den enkle model kan fungere. Landskabet udgøres ikke af regler og strukturer, men af en sammenhængende kulturel vegetation af visioner, værdier og idealer, som i en bevidsthedshistorisk teori (som Laloux har hentet hos filosofen Ken Wilber), ses som en fase i menneskers bevidsthedsudvikling, som er kendetegnet med farven "blågrøn" eller på engelsk "teal".

Links: <https://www.reinventingorganizations.com/>



Sociokrati

For bare 10 år siden var sociokrati ret ukendt, men er nu begyndt at dukke op hyppigt, når man taler om organisation af og i foreninger. Sociokrati er formentlig den afløser for flertalsstyret, som tidens problemer råber på; men heller ikke sociokrati kan fungere, med kun et overfladisk kendskab.

Tværtimod kræver sociokrati for at virke godt, at i det mindste nogle af deltagerne forstår og leder sociokratiet med en større dybde, end flertalsstyret har eller nogensinde kan få.

Intentionen i sociokrati er nemlig ideen om, at ved kritisk vedtagelse af regler, som begrænser friheden (altså politik), skal fornuften være afgørende. Det kræver, at man har en accepteret metode, som i kritiske beslutninger kan afgøre, hvad der er et tilstrækkeligt godt/fornuftigt argument. Enhver fornuftig demokrat ved, at ikke alt kan komme an på fornuft, og kan også regne ud, at sociokratiet står og falder med metoden i denne afgørelse.

Det er heldigvis hverken ønskeligt eller nødvendigt at bedømme fornuft hele tiden; faktisk er der kun én slags ting, der behøver at kontrolleres for fornuft, og det er modstanden mod foreslåede forbedringer - indvendingerne. Man tager altså glad imod alle forslag til forbedringer, og – hvis der ikke er nogen ”vægtige og begrundede indvendinger”, lader man dem ske på prøve - og retter siden til efter erfaringen.

Kernen i det moderne sociokrati omfatter disse principper, som gør det realistisk:

- **Licens til at handle:**

Det vigtige udgangspunkt er en frihed lige så udstrakt som ved Laloux' ”rådførte beslutninger”. I et sociokrati kan alle hidtidige uskrevne regler ignoreres efter skøn, og man får mandat til selv at beslutte og handle, så længe man ikke bryder aftaler, som allerede er indgået og nedskrevet. Naturligvis er det fornuftigt at rådføre sig som hos Laloux, men det behøver ikke formaliseres. I denne frihed er alle høvdinge for sig selv og deres domæner, og arbejds møder (operationelle møder) tjener til jævnbyrdig rådslagning samt deling af viden og hjælp – ikke til at vedtage regler og den slags (politik). På arbejds møder træffer hver deltager beslutninger for sig selv og for sit.

- **Samtykke:**

Hvis/når denne frihed bliver for meget (for uforudsigelig eller risikabel), gør ”samtykke-princippet” det nemt at indføre en fornuftig regel, som begrænser friheden og f.eks. definerer et domæne. Man behøver ikke overbevise et flertal.

Selv om man kun er én person, kan man stille forslag om en regel på et særligt styringsmøde (governance meeting). Så bliver ens forslag som udgangspunkt vedtaget - på dén ene betingelse, at ingen rejser en vægtig, begrundet (altså fornuftig) indvending.

Det er altså modstanden mod en bevægelse, der har den fornuftsmæssige bevisbyrde. Derved opnås, at fornuftskravet i beslutningsprocessen er realistisk, at eksperimenter er mulige også i meget uoverskuelige situationer, og at når der findes én person, som giver en god grund til at forbedre forslaget, vil det også blive forbedret, før det bliver vedtaget.

En indvending er nemlig ikke et veto. Sociokrati tilbyder forskellige procedurer (nærmest algoritmer) til at gennemgå forskellige slags beslutninger: Enkeltforslag, valg mellem alternativer, valg af personer til roller etc.

- **Evaluering:**

Intet er skrevet i sten. Alle beslutninger skal sættes til evaluering og revision efter en fastsat tid.

- **Facilitering:**

Procedurerne er så effektive, at de ligner magi for dem, der kun forstår dem overfladisk. Derfor er det vigtigt, at nogle og i det mindste facilitatoren forstår dem som det de er, nemlig teknik, ellers antager/får facilitatoren en aura som en magiker, der hurtigt kan mistænkes for ”facilitokrati”. I øvrigt er det vigtigt for alle at vide, at man kan trække sit samtykke tilbage, når man vil, herunder sit samtykke til valget af facilitator.

- **Konfliktløsning:**

Sociokrati behøver i almindelighed ingen speciel konfliktløsningsfunktion (men kan nemt udvikle en, hvis det er hensigtsmæssigt). Hvis en part i en konflikt ikke vil samarbejde om en ”privat” konfliktløsning, kan en anden part stille forslag om en afgørelse i sagen på et styringsmøde. Hvis modparten her undlader at begrunde sit synspunkt, og ingen andre rejser indvendinger mod forslaget, bliver det gældende. Det skal nok få modparten til at medvirke.

Sociokratiske styringsmøder og samtykkeprocesser virker kun godt i ret små grupper - kaldet ”kredse” eller ”cirkler”: Aldrig over ca 40 mennesker og helst meget mindre, 2 – 12 personer er almindeligt.

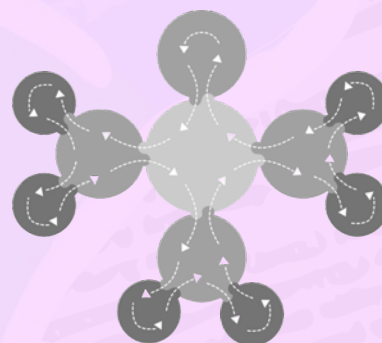
- **Kredsorganisation og dobbeltled:**

Sociokrati kan alligevel virke i vilkårligt store organisationer. Det vises i et organisationsdiagram, hvor mange små kredse er forbundet systematisk efter formål og delmål. Hvis der opstår spændinger mellem to forbundne kredse, kan man sikre respekt og balance med det særlige sociokratiske ”dobbeltled” – en gensidig repræsentation ved mindst to personer, valgt i hver sin kreds på hver sin side af forbindelsen til at repræsentere på den modsatte side.

Foreningsbestyrelser bør bemærke en modsætning mellem flertalssystemet og sociokratiet.

Flertalssystemet er udtænkt og optimeret til at styre meget store forsamlinger, hvor det er umuligt at høre alle – og eventuelt krammet ned i størrelse til en foreningsbestyrelses lille gruppe, som kan vælge at ignorere et mindretal, som egentlig ikke er større, end at det sagtens kan høres.

Sociokratiet har modsat sit hjemsted i små grupper. Det er modsat udviklet, så det også kan fungere i store grupper, og hvor den lille gruppes sikring af, at alle bliver hørt og fornuften bliver afgørende, også gør sig gældende i det store system.





Landsforeningen for Økosamfund



Permakultur
Danmark



Landsforeningen
Praktisk Økologi



Landsforeningen Økologisk Byggeri

MiMundo

Læringstadsby i Økosamfundet Hallingelille