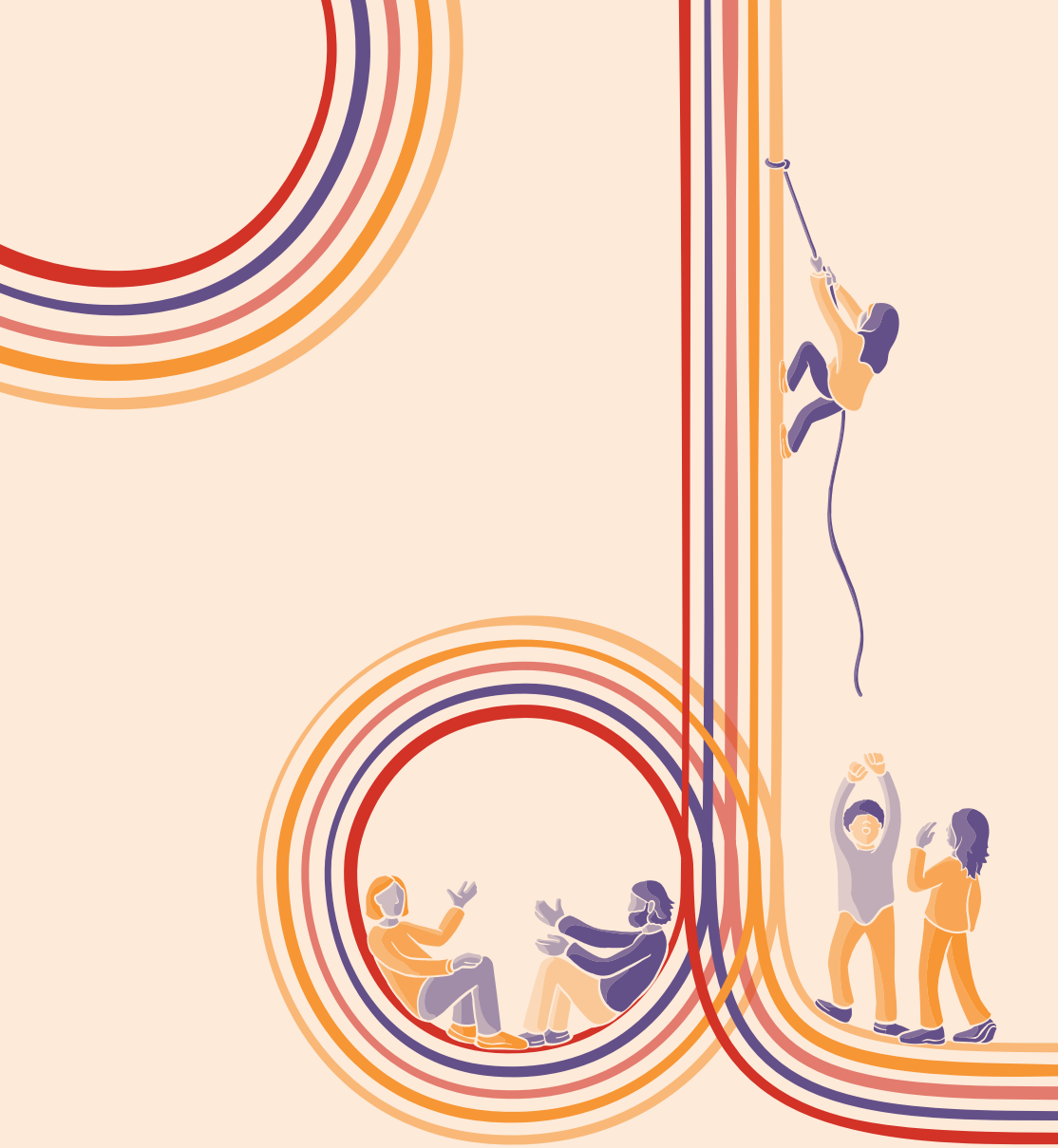


DEMOKRATIHÅNDBOGEN

- Sådan arbejder du aktivt med foreningsdemokrati

DANSK UNGDOMS FÆLLESRÅD

DEMOKRATI-HÅNDBOGEN

Sådan arbejder du aktivt med foreningsdemokrati

DANSK UNGDOMS FÆLLESRÅD

DEMOKRATIHÅNDBOGEN

– Sådan arbejder du aktivt med foreningsdemokrati

©DUF – Dansk Ungdoms Fællesråd

Tilrettelæggelse og udarbejdelse:
Simon Meggers Matthiesen

Redaktion: Line Novel
Fagkonsulenter: Majbritt Bæk Dalgaard, Maria Møller Kursch, Guro Klausen, Sidsel Stybe Vestergaard, Christina Juul Anderson, Lea Lybecker, Rie Ljungmann, Daniel Honoré Jensen, Esther Bæk Farsøe, Jonas Sidenius, Deniz Atan, Laura Fabricius, Rikke Jonasson Dalum og Katrine Raaby

Grafisk design og illustrationer: Nora Zolotov
Layout: Anne-Mette Thomsen / grafiliokus.net
Tryk: Christensen Grafisk
Anvendt font: Spectral and Montserrat

Udgiver:
DUF – Dansk Ungdoms Fællesråd
Scherfigsvej 5
2100 København Ø
www.duf.dk

1. udgave, 1. oplag
ISBN: 978-87-87486-89-7
Trykt i Danmark 2020

Alle rettigheder forbeholdes. Tekster må frit gengives til ikke-kommerciel brug med behørig kildeangivelse.

INDHOLD

FORORD 5
INDLEDNING 6

Kære læser 7
Hvordan kan du bruge bogen 7
Hvorfor arbejde med foreningsdemokrati? 8
Bogens tilblivelse 10
Læsevejledning 10

KAPITEL 1 • HVAD ER DEMOKRATI? 13
Styreform eller livsform? 15
Demokrati er 18
Øvelse: Ord på demokratiet 20

KAPITEL 2 • TAG TEMPERATUREN PÅ DEMOKRATIET I DIN FORENING 23
Værktøjskassen 28
Opvarmning 29
Øvelse 1: Værdi gran prix 30
Øvelse 2: Den demokratiske rejse 34
Lynkursus: Sådan arbejder du med inklusion 38
Den normkritiske tilgang til inklusion 42
Øvelse: Sæt spot på normerne 43

KAPITEL 3 • GIV MEDLEMMERNE EN STEMME 45
Hvad kræver det at være en del af demokratiet? 48
Tips til at klæde medlemmer på til at deltage 50
Værktøjskassen 55
Øvelse: Dilemmaspil 56
Øvelse: Ølkassetaler 59
Øvelse: Dialogcirklen 61
Lynkursus: Skab plads til alle ved møder 63
Generelle råd til det gode møde 63
Bliv god til at facilitere møderne 65
Skab plads ved at tage højde for gruppens dynamik og sammensætning 66
Uformelle møder har også brug for en mødeleder 68
Sæt en tydelig ramme for mødet 71
Læs mere 72

KAPITEL 4 • ENGAGER OG GIV INDFLYDELSE 73
Hvad vil det sige at inddrage? 75
Tips til at inddrage og engagere medlemmer 77
Værktøjskassen 83
Hvornår skal vi lave en inddragelsesproces? 84
Hvordan inddrager man medlemmer? 85
Den gode inddragelse 88
Tjekliste – overvejelser før I inviterer ind 91
Praktiske skridt i inddragelsesprocessen 92
Lynkursus: Sådan motiverer du medlemmer til at løfte opgaver i foreningen 93
Gode råd til at skabe medansvar for driften 93
Tre fleksible frivilligformater 96
Husk også at hype jeres forening! 98
Læs mere 100

KAPITEL 5 • TRÆF BEDRE BESLUTNINGER 101
Dialog og beslutningsprocesser 103
Tips til at lette beslutningsprocesser 105
Værktøjskassen 110
Lav fælles spilleregler 111
Tjekliste – den gode beslutningsproces 112
Metoder til at træffe beslutninger 115
Lynkursus: Sociokratisk beslutningsproces 116
Fremgangsmåde i sociokrati 118
Strategier til at håndtere modstand i en beslutningsproces: 120
Læs mere 121

KAPITEL 6 • UENIGE SAMMEN 123
Kilder til uenighed og konflikt 125
Tips til at håndtere uenighed 128
Værktøjskassen 134
Hvordan håndterer man modstand? 134
Konfliktløsning: Gå efter den gode dialog, før du går i løsnings-mode 137
8 trin til dialog om konflikten 138
Lynkursus: Deep Democracy - brug uenighed til at træffe bedre beslutninger 140
Fremgangsmåde i Deep Democracy 142
Læs mere 145

EFTERORD 147
TAK TIL 147
REFERENCER 149

FORORD

Alle medlemsorganisationer i DUF - Dansk Ungdoms Fællesråd er bygget på et demokratisk fundament. Det betyder for eksempel, at medlemmerne har ret til at stemme ved generalforsamlinger og derigennem få indflydelse på deres forening. Denne del af demokratiet i foreningen er nemt at få øje på. Men i foreningslivet opstår også den usynlige "demokratiske lim", der i virkeligheden er med til at gøre fundamentet for det danske folkestyre så stærkt. For i de frivillige foreninger lærer børn og unge at indgå i et fællesskab, med alt hvad det indebærer. De lærer at samarbejde med hinanden, og hvordan man træffer beslutninger til gavn for fællesskabet – også selv om, man er uenige. De lærer at vove, at tage ansvar og at vise lederskab. Og de lærer, at de har værdi som mennesker, fordi de er med, og at deres mening er vigtig. Alt sammen er afgørende for at kunne indgå i et demokratisk fællesskab - hvad enten det er det lokale, nære eller det store nationale og globale samfundsfælleskab.
Kort sagt er det frivillige foreningsliv helt fundamentalt for demokratiet i Danmark. Derfor vil vi i DUF, med denne håndbog, give inspiration til, hvordan vi fortsat kan udvikle bomstærke demokrater i vores foreninger.

God læselyst – og held og lykke med at komme udover stepperne med et aktivt foreningsdemokrati!

Chris Borup Preuss,
Formand for DUF – Dansk Ungdoms Fællesråd

INDLEDNING

KÆRE LÆSER

DUF har lavet denne håndbog til dig, der ønsker inspiration til at få øje på og udvikle demokratiet, der hvor du er – i netop det fællesskab, du indgår i.

Måske elsker du at nørde demokrati og vil gerne blive klogere på, hvordan din forening kan arbejde aktivt med demokrati. Eller måske sidder du i et konkret dilemma og har brug for et godt råd. Uanset om det er det ene eller det andet – eller noget helt tredje – der gør, at du har åbnet denne bog, så kan du heri finde redskaber til at sætte spot på, hvad foreningsdemokratiet er og kan i netop dit fællesskab.

Og med demokrati mener vi ikke kun vedtægter, afstemninger og det at dukke op til den årlige generalforsamling. For selvom det er en vigtig del af mange foreningers grundlag, så er demokrati langt mere end det. Det er, når vi sammen skaber gode rammer for, at alle kan bruge deres stemme, tage ansvar og få indflydelse i fællesskaber, hvor vi ikke behøver at være ens for at kunne samarbejde om en fælles sag.

Hvordan kan du bruge bogen

Bogen er til dig, der er aktiv i en forening og har ansvar for at udvikle og drive foreningen. Den kan bruges bredt, men er især relevant for bestyrelsesmedlemmer, frivillige ledere, ansatte og andre med ansvar for ledelses- og udviklingsopgaver i foreningslivet.

Helt konkret giver bogen et bud på, hvordan du og dit fællesskab kan arbejde med at:

- tage temperaturen på jeres eget foreningsdemokrati
- klæde medlemmer på til at navigere i og engagere sig i foreningen
- skabe gode og frugtbare beslutningsprocesser
- samarbejde på tværs af uenighed
- fremme ejerskab og ansvar for foreningens udvikling og drift – og engagere nye typer af frivillige
- håndtere og forebygge konflikt gennem dialog.

Selvom bogen ikke kan løse eller give svar på alt, kan den forhåbentligt være med til at kickstarte en konstruktiv samtale om netop jeres demokratiske fællesskab – og give jer et blik for, at I er med til at forme fremtidens demokratiske medborgere.

Hvorfor arbejde med foreningsdemokrati?

Der er mange gode grunde til at arbejde med demokratiet i jeres forening. Her er to af dem:

1. Et velfungerende demokrati engagerer...

At engagere sig i foreningens interne anliggender og udvikling er at engagere sig i demokratiet. Jo mere medlemmer får plads til at deltage og bliver klædt på til at bruge deres medlemsrettigheder, jo mere kan deres engagement, evner og potentialer komme i spil. Det forudsætter et levende og åbent foreningsdemokrati, der aktivt engagerer og inddrager.

2. ... og udvikler unge

Hver dag gør DUFs medlemsorganisationer en kæmpe forskel for børn og unge i hele landet. Ikke kun i kraft af at skabe meningsfulde aktiviteter og fællesskaber, men også ved at give en solid omgang demokratisk læring med i rygsækken. Det er blandt andet i foreningslivet, at børn og unge – ved aktivt at deltage og tage ansvar – lærer at samarbejde om fælles sager, at skabe og se potentialet for forandring og at finde deres egen stemme

ind i demokratiet. Det kræver dog, at alle både kan og ønsker at deltage – og reelt set bruger deres muligheder for at deltage.

Derfor er det relevant med jævne mellemrum at være nysgerrig på, hvordan I sammen skaber de bedste rammer for, at jeres medlemmer kan bidrage til fællesskabet på en god måde og få mod på at tage ansvar.

Det er det arbejde, som du med denne bog i hånden, vil blive inspireret til.

AT ARBEJDE MED FORENINGSDEMOKRATI ER AT:

- skabe en grundlæggende ramme for, hvordan fællesskabet skal fungere i netop jeres forening;
- styrke medlemmer til at tage del i diskussioner og beslutningsprocesser, der handler om foreningens aktiviteter og formål;
- give unge de kompetencer, der skaber forudsætningerne for at blive aktive demokratiske borgere: evnen til empati, evnen til dialog, evnen til at være uenige sammen, evnen til at stå op for egne meninger, evnen til at lytte til andre m.fl.;
- ruste unge til at samarbejde på tværs af forskellige synspunkter og forudsætninger;
- fremme gode processer for at træffe beslutninger, der tager højde for helheden;
- skabe gode rammer for, at alle kan involvere sig og får mod på at tage ansvar og ejerskab for den fælles sag og de fælles aktiviteter.

Bogens tilblivelse

I foråret 2020 tog DUF på tur rundt i landet for at blive inspireret af det fantastiske forenings- og demokratiarbejde, der foregår i DUFs medlemsorganisationer. Gennem fire dialogmøder i Aarhus, Roskilde, Odense og Esbjerg delte vidt forskellige frivillige deres erfaringer med og forståelse af foreningsdemokrati. Dialogmøderne har skabt grundlaget for den teoretiske og praktiske del i håndbogen. Til bogen har DUF efterfølgende udviklet og samlet øvelser til inspiration. Bogen låner eller henviser enkelte steder til andre demokratiaktørers koncepter.

Læsevejledning

Bogen kan bruges som et opslagsværk og en værktøjskasse for både nye og erfarne demokratientusiaster. Til den travle læser anbefaler vi at fokusere på de tematikker, der er mest relevant for jeres forening nu og her.

I kapitel 1 indkredser bogen demokratibegrebet og beskriver det særlige ved et foreningsdemokrati. Formålet er at skabe en fælles forståelsesramme i resten af bogen, der også kan give et sprog for at tale om det demokrati, der finder sted i netop jeres forening. Kapitlet 2 giver bud på øvelser til at skabe refleksion over, hvordan I forstår og arbejder med jeres foreningsdemokrati.

I anden halvdel af bogen får du et indblik i fire klassiske tematikker i et foreningsdemokrati. Det drejer sig om, hvordan man som forening bedst kan lykkes med:

1. at klæde medlemmer på til at bruge deres stemme,
2. at engagere medlemmer og give dem medindflydelse,
3. at træffe fælles beslutninger,
4. at samarbejde på tværs af forskellighed og uenigheder.

Til alle afsnit er der tips til at forebygge og håndtere typiske udfordringer samt konkrete øvelser, redskaber og tjeklister til at arbejde med jeres for-

eningsdemokrati. Hvis I bliver inspireret til at prøve noget af i praksis (og det håber vi, I gør!), så husk to gode tommelfingerregler:

Det er okay at være nybegynder

Det kræver tid at gøre noget nyt og at få det til at fungere. Og det er ikke altid nemt i starten. Men er det forsøget værd? Ja, absolut! Det må godt føles akavet og kunstigt i starten. Sådan er det med mange ting, der skal prøves af for første gang. Start i det små og prøv jer frem. Og husk altid at tale om, hvad der gik godt, og hvor der er plads til forbedring.

Lav jeres egne eksperimenter

Vær opmærksom på, hvad der passer til netop jeres forening. En øvelse kan fungere på papir, men ikke i praksis. Eller måske skal den tilpasses for at fungere i jeres fællesskab. Redskaber kan også fungere forskelligt alt efter den type forening, man er – og den konkrete situation eller udfordring, man står i. Hvad der fungerer ét sted eller i én situation, gør det måske ikke i andre sammenhænge. Eller hvad én person synes er godt og meningsfuldt, er en anden måske uenig i. Måske virker noget godt i en periode, men pludselig ikke i en anden. Og det er helt okay.

Det vigtige er, at der altid er plads til at drøfte og arbejde med foreningsdemokratiet – og evt. tage det i nye retninger alt efter, hvad der er stemning for. Eksperimenter derfor også med jeres egne løsninger på udfordringer for at finde ud af, hvad der fungerer for netop jeres forening.

KAPITEL 1
HVAD ER DEMOKRATI

[Demokrati] er ikke
et én gang opnået resultat,
men en opgave,
som stadig skal løses på ny

– Hal Koch, grundlægger af DUF

HVAD ER DEMOKRATI?

Første skridt på vejen til at arbejde mere aktivt med foreningsdemokrati er at blive helt skarp på, hvad demokrati egentlig er for en størrelse. For når vi har et sprog for det og kan spotte det i praksis, så er det også nemmere at genkende, når demokratiet fungerer eller trænger til et servicetjek.

Demokrati er en svær størrelse at få greb om, selvom der er skrevet meget om det. Og faktisk har ingen det endegyldige svar på, hvad demokrati er – heller ikke denne håndbog. Demokrati er komplekst, og det forandrer sig hele tiden, fordi det er dem, der bruger det, som definerer, hvad det er. Og fordi mennesker og samfundet ændrer sig, ændrer demokratiet sig også. Det er derfor bedst ikke at tænke demokrati som en sluttilstand, men nærmere som en proces, der altid er i gang. Der er derfor ikke ét korrekt svar, men mange. Med det sagt, så lad os se på et par udbredte demokratiforståelser.

Styreform eller livsform?

Overordnet kan man skelne mellem to sider af demokratiet, der på mange måder er gensidigt afhængige. For det første er det en **styreform**, der sikrer demokratiet gennem demokratiske spilleregler, forfatninger og formelle procedurer, der blandt andet afgør, hvem der kan træffe beslutninger og hvordan. De-

"Demokrati [er] noget langt mere omfattende end en bestemt samfundsmæssig styreform. Det er en livsform, der gælder alle forhold, hvor mennesker har med hinanden at gøre"
– Hal Koch, grundlægger af DUF.

mokrati som styreform er den side af demokrati, hvor vægten er på valghandlinger, afstemninger og politisk-juridiske systemer med vedtagne regler, roller og rettigheder. Repræsentativt demokrati er et eksempel på demokrati som styreform.

Men demokrati kan også ses som en **livsform** eller en bestemt måde at være i verden på. Det er noget, der har med os alle at gøre hver dag – og ikke kun, når vi skal stemme. Af samme grund bliver det nogle gange refereret til som hverdagsdemokratiet. Det handler om, hvordan vi i praksis møder hinanden og er sammen som fællesskab. Og det indebærer en bestemt demokratisk væremåde eller mentalitet, som vi kun kan lære ved at deltage i demokratiet der, hvor vi er. Samtale- og deltagerdemokrati er et eksempel på demokrati som livsform.

Det er svært at tale om den ene form uden ikke også at tale om det andet. DUFs medlemsforeninger er alle bygget op omkring demokrati som styreform, men det er meget forskelligt, hvor udtalt demokrati som styreform er i foreningslivet. Hos nogle er det mere demokrati som styreform, der dominerer – og hos andre det demokrati som livsform. Men uanset hvad går de to demokratiformer ofte hånd i hånd.

FIRE IDÉER OM DEMOKRATI

Der findes mange andre demokratiformer og forståelser, som sagtens kan eksistere samtidigt. Her er fire af dem:

1 **DELTAGERDEMOKRATI** er et ideal med fokus på, at vi alle deltager aktivt i demokratiet der, hvor vi er – og engagerer os som medskabere af de fællesskaber, vi indgår i. Centralt er retten til medbestemmelse og gode muligheder for at påvirke beslutninger og handlinger.

2 **INVOLVERING** som demokratisk ideal handler om at inddrage mennesker ved beslutninger, der vedrører dem. Her kan involvering ses som et demokratisk ansvar, der forpligter fællesskabet og samfundet til at skabe de rammer, der skal til, for at alle kan dele deres meninger og blive taget alvorligt.

3 **REPRÆSENTATIVT DEMOKRATI** handler om, at vi som fællesskab vælger repræsentanter til at varetage vores interesser og træffe de vigtigste beslutninger på vegne af os alle. Det sker gennem formelle valghandlinger. Valg til bestyrelsesposter er et godt eksempel på repræsentativt demokrati i foreningslivet.

4 **SAMTALEDEMOKRATI** lægger vægt på demokrati som en fri og åben dialog, hvor alle kan blive hørt og mene noget pålige fod. Det indebærer en særlig demokratisk tilgang med afsæt i dialog, forståelse og kompromisvilje, hvor vi er åbne for andres synspunkter og sammen søger at finde fælles løsninger.

DEMOKRATI ER...

Demokrati er som sagt mange ting, og det kan betyde noget forskelligt fra person til person - eller fra kontekst til kontekst. Hvis vi alligevel skal forsøge at bryde demokratibegrebet mere ned, så er her et par overordnede kendetegn (uden at være en endegyldig facitliste). Blandt andet er demokrati:

...en måde at være sammen på

Demokrati udspiller sig mellem mennesker. Det er en holdsport, der handler om, hvordan vi møder hinanden og er sammen som fællesskab. Er det med gensidig forståelse og respekt eller med fordomme? Lytter vi eller lukker vi af? Kan vi samarbejde om fælles sager, selvom vi mener noget forskelligt?

...samtale og kompromis

Mange vil mene, at kernen i et demokrati er samtale. Det vil sige, at vi mødes for at lytte og gå i dialog og for at få en bedre forståelse af hinanden, så vi sammen kan finde fælles løsninger, der tager hensyn til helheden og ikke kun flertallet.

...en måde at fordele magt på

Lidt forsimplet er demokrati at lade 'folket' styre. Det vil sige, at vi fordeler retten til at bestemme og træffe beslutninger imellem os. Det er dermed et spørgsmål om, hvem der kan få lov til at bestemme noget inden for rammerne af et fællesskab.

...lige rettigheder

Ideelt set har alle en stemme og kan få indflydelse i et demokrati. Det skyldes et sæt grundlæggende rettigheder, der gælder for alle. For eksempel at vi har ret til at tro, ytre os og forsamle os frit – eller ret til at blive informeret, involveret og hørt, når en sag vedrører og påvirker os.

...mulighed for og pligt til at deltage

Demokrati bygger på deltagelse, og hver især er vi forpligtet til at byde ind og bruge vores stemme. Omvendt har fællesskabet også et ansvar for at opmuntre og skabe plads til, at alle – uanset deres forudsætninger – kan indgå i og bidrage til demokratiet.

...noget der kan tillæres og trænes

Demokrati er både en øvelse i at samarbejde og en øvelse i at bruge vores stemme og indflydelsesmuligheder. Men ingen er født som demokrat. Det er noget, vi gradvist lærer og bliver bedre til gennem deltagelse og handling, og det sker ikke fra den ene dag til den anden.

SPØRGSMÅL TIL REFLEKSION

- Hvad forstår vi ved demokrati i vores forening?
- Hvilken rolle spiller demokratiet for fællesskabet?
- Hvilke former for demokrati er til stede hvor?
- Hvor ser vi demokrati som styreform og demokrati som livsform?
- Er begge dele lige vigtigt for en velfungerende forening?

ØVELSE: ORD PÅ DEMOKRATIET

HVORFOR: Hvornår er noget egentlig demokrati? Formålet med øvelsen er at få et fælles sprog for, hvad demokrati er og kan være, men også hvad det ikke er.

HVAD: I skal bruge en stak røde papkort, en stak grønne papkort, kugle-pinde/blyanter til alle samt plads nok til, at I kan arbejde både i grupper og i plenum. Denne øvelse kan laves af alle grupper, næsten uanset størrelse, men kræver en god facilitator.

HVORDAN: Udnævn en facilitator. De resterende deltagere sætter sig i mindre grupper på 3-5.

TRIN FOR TRIN:

- Deltagerne får hver udleveret tre papkort – to grønne og et rødt. På de grønne kort færdiggør de sætningen "Demokrati er..." og på det røde kort sætningen "Demokrati er ikke..." (5-10 minutter).

EKSEMPEL: "Demokrati er at lytte til hinanden" – "Demokrati er IKKE at tromle hinanden i diskussioner".

- Deltagerne stiller sig i en rundkreds. Deltagerne præsenterer en efter en, hvad de har skrevet på kortene. Start med de grønne, så de røde. Man må gerne kort begrunde, hvorfor man har skrevet, som man har på sit kort.

- Facilitator stiller opklarende eller udfordrende spørgsmål undervejs til det, deltagerne siger: Kan du uddybe, hvad du mener, når du siger X og Y? Har du prøvet det selv? Hvad siger I andre til det?

- Afrund med en fælles opsamling. Hvad er I nået frem til? Er der noget, I har glemt at tage med?

VARIATION: Tænk hver især på det mest og mindst demokratiske, I kan komme i tanke om. Brug 2-3 minutter og tag så en runde rundt om bordet, hvor alle siger højt, hvad de kom frem til.

Brug evt. denne variation som en sjov øvelse til at starte jeres møder når I trænger til en pause. Det kan være med til at vende jer til at sætte ord på demokratiet og træne jeres sprog for at tale om det.

TIP: Hvis du er interesseret i at lære mere om demokrati eller har brug for lidt inspiration til at kickstarte øvelsen, så tjek evt. folketingets 'Dit Demokrati'-kampagne. Her kan I se hele 22 små film, der sætter ord og billeder på, hvordan demokrati ser ud i Danmark – og hvordan det har udviklet sig gennem tiden. Til øvelsen kan det blandt andet anbefales at se filmen om 'Demokratiformer' og om 'Den demokratiske samtale'. Søg kampagnen frem på YouTube eller find det hele her:
https://www.ft.dk/da/undervisning/undervisningsfilm

KAPITEL 2

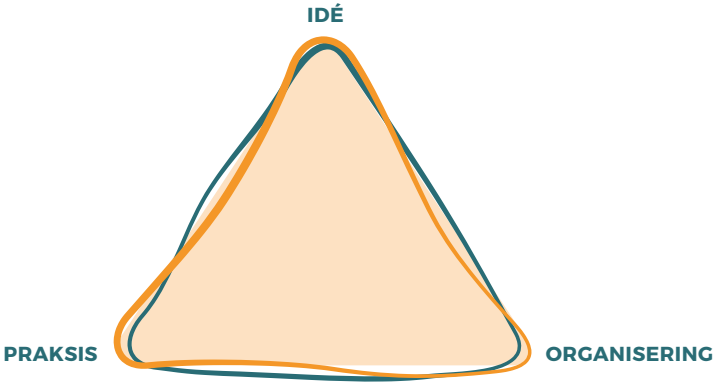
TAG TEMPERATUREN PÅ DEMOKRATIET I DIN FORENING

[Demokrati] er ikke
et én gang opnået resultat,
men en opgave,
som stadig skal løses på ny

Hal Koch, grundlægger af DUF

TAG TEMPERATUREN PÅ DEMOKRATIET I DIN FORENING

Lad os nu zoome ind på det demokrati, der finder sted i foreningslivet – det vi kan kalde forenings- eller medlemsdemokratiet. Til det kan du bruge denne trekantsmodel, der illustrerer foreningsdemokrati som noget, der bliver til i samspillet mellem tre parametre.



1. Demokratisk idégrundlag

Det demokratiske idégrundlag handler om de principper, værdier og formål, der former jeres demokrati. Alle foreninger er baseret på idéer om, hvad man sammen ønsker at opnå som fællesskab.

Om det er at være ude i naturen, introducere unge til en bestemt politisk ideologi eller skabe interesse for vegansk mad, så har foreninger et formål. Idégrundlaget former også vores syn på, hvordan vi er sammen og bedst indretter fællesskabet. Mange foreninger arbejder fx ud fra demokratiske værdier, der vægter deltagelse, dialog, medbestemmelse, inddragelse, åbenhed, m.fl. Værdierne kommer til udtryk gennem jeres aktiviteter og

organiseringer og er på mange måder "ånden" i foreningsdemokratiet. Spørg evt. jer selv:

- Hvilke værdier er vigtige for vores forening?
- Hvordan kan man se dem afspejlet i vores samvær?
- Er alle i foreningen bevidste om vores værdier – både bestyrelser og menige medlemmer?

2. Demokratisk organisering

At være mange mennesker sammen i en forening kræver også, at der er nogle formelle spilleregler, som alle er enige om. Spillereglerne har til formål at skabe fundamentet for gode demokratiske processer og sætte en ramme for, hvem der kan være med i foreningen, og hvordan man træffer beslutninger og leder foreningen. Det er alle de formelt aftalte og ofte nedskrevne demokratiske strukturer i en forening, såsom vedtægter, forretningsordning, regler, medlemsrettigheder, roller, osv. Det dækker også over formelle procedurer til at sikre gennemsigtighed gennem alt fra mødereferater, offentlige regnskaber og tydelige retningslinjer for aktiviteter. Spørg evt. jer selv:

- Hvad indebærer det af rettigheder og pligter at være medlem i vores forening?
- Hvilke roller og muligheder er der for at få indflydelse?
- Kender alle til de formelle strukturer og indflydelsesmuligheder?
- Hvordan sørger vi for, at vores organisering understøtter et levende demokrati?

3. Demokratisk praksis

Hverken foreningens idégrundlag eller organisering har nogen betydning, hvis ikke det afspejles i medlemmernes adfærd eller foreningens kultur. Det tredje parameter handler derfor om, hvad der faktisk sker i praksis. Det skal måles på, om medlemmerne bruger deres demokratiske rettigheder til at få indflydelse på foreningen fx ved at påtage sig ansvar, tilkendegive holdninger, indgå i diskussioner, dukke op til møder om forenin-

gens anliggender, deltage ved generalforsamling, stille op til bestyrelsen osv. Det handler også om den mere uformelle eller "bløde" side af demokratiet, hvor fokus er på, hvordan værdier som dialog, involvering og lighed praktiseres. Den demokratiske praksis er på mange måder der, hvor **hverdagsdemokratiet** kommer til udtryk. Spørg evt. jer selv:

- Hvad vil det sige at agere demokratisk i vores forening?
- Hvor demokratisk er vores omgangsform?
- Hvor meget deltager medlemmerne i foreningens udvikling og drift? Hvem deltager – og hvem gør ikke?
- Hvor kan vi mærke, at medlemmerne gerne vil deltage i vores forening, og hvor er det svært at motivere dem?
- Hvor let eller svært er det at få indflydelse i vores forening?

FORENINGSDEMOKRATIETS TRE GRUNDSTEN

DEMOKRATI-PARAMETER	IDÉGRUNDLAG	ORGANISERING	PRAKSIS
Kendetegn	• Idéer • Formål • Værdier • Visioner • Fortællinger • Drømme	• Regler • Vedtægter • Rettigheder • Frivillig- og medlemsroller • Formelle procedurer • Valghandlinger • Organisering	• Adfærd • Normer • Kultur • Omgangsformer •"Jargoner" • Reel demokratisk deltagelse
Spørgsmål I kan stille jer selv	Hvad har vi af mål og værdier for den demokratiske deltagelse i foreningen?	Hvilke formelle og organisatoriske rammer skaber vi for deltagelse i demokratiet?	Hvordan deltager vores medlemmer i det uformelle og formelle demokrati og frivillige arbejde?

VÆRKTØJSKASSEN

Til at tage temperaturen på jeres foreningsdemokrati kommer her to øvelser, der kan laves både hver for sig eller i forlængelse af hinanden. Begge øvelser egner sig til en mindre gruppe som en bestyrelse eller en afgrænset frivilliggruppe, men kan også laves som en mere åben workshop for den brede medlemsskare i jeres forening. Udnævn gerne en facilitator til at guide jer igennem øvelserne og holde overblikket.

TIDSFORBRUG: I kan bruge en time på øvelserne eller en hel dag. Skaler dem alt efter, hvad der giver mening for jer. Pluk også gerne det ud, som passer til lige netop der, hvor jeres forening er nu og her.

NOTE:
VÆR OBS PÅ DEMOKRATIET, NÅR DER SKER FORANDRINGER.
Er ildsjælen stoppet? Er der kommet en ny person til, som fylder meget og holder på sit?
Er der opstået grupperinger eller har konteksten ændret sig på andre måder? Måske der er nye medlemmer i bestyrelsen?

Vær opmærksom på, at tingene hurtigt kan forandre sig, og at et stærkt demokratifællesskab skal passes og plejes som en have. Tag gerne temperaturen på jeres demokrati, hvis der er sket mange forandringer på det seneste.

Opvarmning

Som opvarmning til begge øvelser starter I med enten to-og-to eller individuelt at reflektere over:

- Hvorfor er demokrati vigtigt i vores forening ?
- Hvordan hænger hverdagsdemokrati sammen med, hvordan vi er sammen som fællesskab?
- Hvad er et godt demokratisk fællesskab for os?

Gør det evt. som en walk and talk rundt om blokken. Det giver både energi og kan åbne for andre tanker og indspark, end når man sidder rundt om et bord. Vend tilbage til plenum efter 5-10 minutter og brug noget tid på at høre, hvad folk har tænkt. Husk at indsamle guldkorn på post-its, en flipover eller lignende, og skriv gerne deltagernes uddybninger ned undervejs. Når I er kommet godt omkring og har hørt alle, så afrund med en fælles opsamling og gå videre til en af de næste to øvelser.

Tip: Hvis deltagerne har svært ved at sætte ord på demokratiet i jeres forening, så vend evt. det sidste spørgsmål om og spørg: hvordan ville et udemokratisk fællesskab se ud? Nogle gange er det nemmere at tænke i modsatte scenarier.

ØVELSE 1: VÆRDI GRAN PRIX

HVORFOR: Kender alle medlemmer jeres værdier? Og er jeres handlinger og omgangsform i overensstemmelse med værdierne? Formålet med øvelsen er at få en fælles snak om jeres demokratiske værdigrundlag. Det er ofte, når værdier skal omsættes til konkret adfærd, at der opstår udfordringer. Den bedste måde at komme udfordringerne i forkøbet er ved at være bevist om foreningens demokratiske værdier og sikre, at medlemmerne også er bevidste om dem.

HVAD: I skal bruge printede versioner af "værdi-pladen" på næste side (lav evt. jeres egen), klistermærker eller lignende, samt en flipover eller som minimum et stort papir til hver gruppe.

HVORDAN:

TRIN 1: Varm op

Følg vejledningen på forrige side.

TRIN 2: Hvad står I for i jeres fællesskab?

Print eller lav en "værdi-plade", så alle har en. I skal nu sammen finde ud af, hvad I står for i jeres fællesskab. Alle har ti minutter til at vælge de fem vigtigste værdier, der kendetegner jeres forening. Det er tilladt at tilføje nye værdier.

TRIN 3: Stem på værdierne og fordel jer i grupper

Skriv alle værdier op på en flipover eller lignende. Alle får nu lov til at sætte tre klistermærkestemmer ved de værdier, som optager dem mest. De fem værdier, der har fået flest stemmer "går videre" til næste runde.

Ud af de fem værdier vælger I hver især de 1-2 værdier, som jeres hjerte banker mest for. Små grupper dannes på denne baggrund (maks. 5 deltagere i hver gruppe). I kan enten fordele jer ud, så dem, der har valgt samme værdier, arbejder sammen – eller beslutte jer for, at alle grupper drøfter de 1-2 værdier med flest stemmer. Gør hvad der giver bedst mening for jer.

INKLUSION	DIALOG	MEDANSVAR
LIGE DELTAGELSE	MEDINDFLYDELSE	ÅBENHED
FÆLLESSKAB	SAMARBEJDE	EMPATI
RESPEKT	INDDRAGELSE	AKTIVISME
FÆLLES LØSNINGER	FRIHED	FORSKELLIGHED
ENGAGEMENT	EJERSKAB	UDVIKLING
NYSGERRIGHED	AKTIV LYTNING	STILLINGTAGEN
MINDRETALS-BESKYTTELSE	KOMPROMIS	ÅBEN KOMMUNIKATION
TRYGHED	TILLID	LÆRING
EMPOWERMENT	LEDELSESANSVAR	ANDET?

TIP: Skriv evt. værdierne på et stort ark på gulvet og brug karameller til at stemme i stedet for klistermærker.

TRIN 4: Hvordan sørger I for, at jeres værdier lever i praksis?

Hver gruppe drøfter nu "deres" værdi med afsæt i de fire punkter i skemaet på næste side. Målet er at komme nærmere en fælles forståelse af jeres værdier og sammen blive klogere på, hvordan I tager værdierne aktivt i brug i foreningen og omsætter dem til handling.

TIP: Vær i punkt 3 så konkret og handlingsanvisende som muligt – så bliver det nemmere at spotte, når I lykkes med at få værdierne til at leve.

TRIN 5: Fælles diskussion og opsamling

Afslut med at hver gruppe præsenterer i plenum, hvad de fandt frem til. Tal om, hvad I tænker om hinandens svar:

- Har I noget at tilføje?
- Er der noget, I ser på forskellige måder?
- Hvad tager I med jer fra øvelsen?
- Hvordan vil I sammen sørge for, at jeres værdier lever i praksis? Og hvordan følger I op på det?

NOTE: Jo flere medlemmer der involveres i øvelsen med at definere jeres værdisæt og sætte handlinger på, jo større sandsynlighed for at den brede medlemsskare kender foreningens værdier og tager ejerskab over dem. Overvej derfor at lave øvelsen 1-2 gange om året som en åben workshop for medlemmerne, så alle får mulighed for at være med til at diskutere og forme jeres værdisæt.

1
DET FORSTÅR VI VED VÆRDIEN:

- Hvordan forstår vi værdien?
- Hvad skal værdien fremme?

Eksempel:
En kerneværdi er, at vi lytter til hinanden.
Det betyder, at vi altid er nysgerrige på andres perspektiv og spørger åbent ind til hinanden, så alle føler sig set og hørt.

2
HVOR VI SER VÆRDIEN I PRAKSIS:

- Hvor kommer værdien til udtryk i vores fællesskab?
- Hvor lykkes vi med at udøve værdien, og hvor kan vi blive bedre?

Eksempel:
Vi har et stærkt fællesskab, hvor vi er gode til at lytte til dem, vi kender. Vi er knap så gode til at få nye med i samtalen, hvis de ikke selv melder sig på banen.

4
FORANKRING I PRAKSIS:

- Hvordan ved vi, om vi lykkes med at fremme værdien?
- Hvad gør vi, hvis det ikke lykkes i praksis?

Eksempel:
Nye føler sig godt taget imod – vi sørger for at spørge ind til deres oplevelse af at starte i foreningen.
Vi inviterer foreningen til en fælles workshop, hvor vi sammen udformer en 'God stil'-aftale for at tage imod nye, som vi hænger synligt op og jævnligt reviderer.

3
HANDLINGER DER KAN FREMME VÆRDIEN:

- Hvad skal vi gøre mere eller mindre af for at få værdien til at leve?
  Og skal der igangsættes nye initiativer?
- Hvem har ansvaret for at gøre noget?

Eksempel:
Vi skal altid sige hej til nye frivillige og spørge ind til dem, så vi lærer hinanden at kende. Det er et fælles ansvar at tage godt imod nye og invitere ind, hvis nogen er tilbageholdende eller virker usikre.

ØVELSE 2: DEN DEMOKRATISKE REJSE

HVORFOR: Formålet med øvelsen er at sætte spot på jeres demokrati og sammen blive klogere på, hvad der fungerer godt, og hvad der kan forbedres. Øvelsen tager jer hele vejen fra analyse af jeres foreningsdemokrati til at lave en handlingsplan og eksperimentere i jeres organisation.

HVAD: I skal bruge notesblokke/papir, så hver enkelt deltager kan notere styrker og svagheder. Desuden kræver øvelsen et stort papir eller en tavle til at notere plenumdiskussioner. Det er en god idé at udnævne en referent, så alle jeres idéer og input bliver bevaret og kan bruges senere.

HVORDAN:

TRIN 1: Varm op

Følg vejledningen på side 29.

TRIN 2: Hvor er jeres demokrati lokaliseret lige nu og her?

For at nå frem til en destination på jeres demokrati-rejse, er I nødt til at kende jeres nuværende position – dvs. jeres demokratiske styrker og svagheder. Start derfor med at kortlægge, hvor jeres foreningsdemokrati befinder sig lige nu og her. Drøft i plenum eller mindre grupper:

- Er der steder/situationer, hvor vi er gode til demokrati? Hvad gør vi godt? Og kan vi bruge det i andre situationer?
- Er der steder/situationer, hvor vi er dårlige/mindre gode til demokrati? Hvordan kan det være? Hvilke barrierer er der, og hvordan kan vi ændre det?

Del på skift, hvad I har gjort jer af tanker. Mens I taler sammen, så udfyld både jeres styrker og svagheder i et fælles skema eller på en flipover.

EKSEMPLER PÅ STYRKER OG SVAGHEDER:

Når vi holder bestyrelsesmøder, er vi rigtig gode til demokrati. Vi lytter til hinanden og respekterer uenigheder.

Når vi skal i gang med nye projekter er vi knapt så gode til demokrati. Beslutninger fra bestyrelsen er ikke altid godt nok forankret blandt vores medlemmer.

TRIN 3: Hvor går demokrati-rejsen hen?

Det er nu tid til at beslutte jer for en "destination" på demokrati-rejsen. Drøft i plenum eller mindre grupper:

- Hvordan står det samlet set til med vores foreningsdemokrati?
- Hvor ser vi det største forbedringspotentiale?
- Hvor drømmer vi om, at vores demokrati er om et halvt år? Hvor vil vi gerne hen?

Opsæt på baggrund af jeres snak minimum to mål: ét der er ambitiøst og ét, der er realiserbart – vær så konkret som muligt.

EKSEMPLER PÅ MÅL:

Vi skal blive bedre til at klæde nye bestyrelsesmedlemmer på til at deltage i foreningsdemokratiet.

Vi skal blive bere til at forankre beslutninger blandt vores medlemmer.

TRIN 4: Handlingsplan – hvordan kommer vi derhen?

Når I sammen er kommet frem til to eller flere mål, er næste skridt at få lavet en handlingsplan. Drøft derfor i plenum eller små grupper, hvad I vil og kan gøre for at nå jeres mål. Vær så konkret som muligt og husk at små skridt også tæller. Udfyld evt. jeres mål og handlinger i et skema som det nedenfor:

HANDLINGSPLAN	EKSEMPLER
Hvor vil vi hen?	*Vi ønsker at bruge mindre tid på at være uvenner over uenigheder og mere tid på at hygge og lære hinanden at kende.*
Hvad skal vi gøre for at komme derhen?	*Vi vil én gang om måneden lave en fælles dialogøvelse, fx aktiv lytning, som slutter af med et socialt arrangement.*
Er der hindringer på vejen mod vores mål? Og hvordan tager vi i så fald højde for dem?	*Det er altid de samme, der dukker op, når vi arrangerer noget. Derfor vil vi prøve at invitere medlemmerne på nye måder, måske med en håndskrevet invitation, en videohilsen eller en personlig SMS.*
Hvordan sørger vi for at få alle med ombord?	*Vi lader det være op til medlemmerne at bestemme og planlægge det sociale arrangement, så de får ejerskab.*

TRIN 5: Det demokratiske laboratorium

Sidste skridt er at kaste jer i ud det. Brug jeres fælles handlingsplan som et afsæt for at lave små eksperimenter i jeres forening eller fællesskab og blive klogere på, hvad der virker eller ikke virker. Et eksperiment kunne være at lave en regelmæssig dialogøvelse, som i eksemplet fra handlingsplanen. Afprøv gerne et nyt initiativ i en måned eller tre, og evaluer derefter:

- Hvordan gik det?
- Hvad fungerede godt og mindre godt?
- Skal vi fortsætte med det?
- Eller skal noget laves om?

Måske har I succes med at implementere et lille, nyt initiativ – eller med at videreudvikle på et af jeres eksisterende initiativer.
Det kan også være, at der er brug for at justere på noget for at få et initiativ til fungere. Eller at I undervejs får øje på noget helt andet, der skal til for at nå tættere på jeres mål.

Husk at opsamle alle erfaringerne og brug dem til at forstå, hvad der virker for netop jeres fællesskab – og lad dem evt. danne afsæt for at lave nye forsøg, der kan føre jer videre på jeres demokrati-rejse.

TIP: Brug kapitel 3-6 i denne håndbog til at få konkrete råd, metoder og øvelser til at arbejde med forskellige tematikker i jeres forenings-demokrati.

LYNKURSUS: SÅDAN ARBEJDER DU MED INKLUSION

Har alle adgang til jeres demokratiske fællesskab? Er der bestemte grupper af unge, som aldrig finder vej til jeres lokale forening? Eller er bestemte ungegrupper underrepræsenteret i særlige roller, grupper eller processer i jeres forening? Efter I har taget temperaturen på jeres foreningsdemokrati, har I måske fundet frem til, at inklusion, diversitet og ligebehandling er en del af jeres værdisæt eller formål.

I selv de mest inkluderende fællesskaber vil der typisk være bestemte unge, der er underrepræsenteret. Det kan handle om unge med særlige behov, funktionsnedsættelser, diagnoser minoritets- eller anbringelsesbaggrund eller unge der står uden for uddannelse og job. Men det kan også handle om, at et bestemt segment af jeres medlemsbase er underrepræsenteret til jeres aktiviteter, i frivilliggruppen eller blandt jeres bestyrelse. Måske er det kun unge, der bor tæt på foreningen, som deltager i jeres sociale arrangementer – eller måske er det overvejende universitetsstuderende, som stiller op til bestyrelsesposter. Hvem der er underrepræsenteret, kan variere fra fællesskab til fællesskab.

Det kan også handle mindre om, hvem der er underrepræsenteret, og mere om, *hvad* der er underrepræsenteret. Måske findes der potentielle medlemmer uden for jeres fællesskab, som foretrækker bestemte deltagelsesformer, som lige nu er underrepræsenteret i jeres fællesskab. De er måske tiltrukket af andre idéer, aktivitetsformer eller organiseringsformer. Forskning fra DUFs inklusionsindsats Alle Unge Med i Fællesskabet viser, at når man spørger frivillige, hvad der motiverer dem til at være en del af et fællesskab, så peger de tit på muligheden for at bidrage og gøre en forskel. Når man så spørger dem, hvordan de vil motivere underrepræsenterede unge til at blive en del af fællesskabet, svarer de, at det handler om at give dem en masse tilbud. De taler således ud fra et ressourcesyn, når de taler om deres egen motivation, men ud fra et mangelsyn, når de taler om udenforskabets motivation. Dette leder tilbage til det oprindelige

spørgsmål om, at der måske findes potentielle medlemmer uden for jeres fællesskab, som foretrækker deltagelsesformer, der i højere grad taler til medbestemmelse og muligheden for at bidrage.

Bliv skarp på, hvor der er underrepræsentation

At skabe mere inklusion og repræsentation i et demokratisk fællesskab handler først og fremmest om at vende blikket indad og undersøge, hvem der ikke finder vej til jeres fællesskab, og hvad det i hele taget kræver at være en del af jeres fællesskab.

Inklusion handler også om at have modet til at invitere nye medlemmer med i fællesskabet og gøre tingene på en anden måde, end I plejer. Der findes to strategier til at skabe mere inklusion og mangfoldighed i jeres forening:

1) **Udbred jeres fællesskab:** En klassiker er, at man som frivillig leder primært hverver nye medlemmer og/eller frivillige fra sit eget netværk, hvilket selvsagt har sine begrænsninger. I kan derfor med fordel forsøge at række ud til flere, der bare ikke kender til jeres forening endnu, fordi I er vant til at promovere foreningen steder, hvor de ikke søger hen.

Andre unge har måske brug for en ekstra håndsrækning for at komme ind over dørtærsklen til jeres forening eller til en bestemt aktivitet. Det

SPØRGSMÅL TIL REFLEKSION

- Hvor får vi øje på en underrepræsentation, og hvor ønsker vi at skabe en repræsentation?
- Hvad er vores deltagelsesformer og fællesskabsformer? Og hvad kræver det at være med i vores forening?
- Hvordan kan vi arbejde med at skabe mere repræsentation?

kan være i form af en direkte invitation (eller fem! – nogle unge skal have mange invitationer, før de føler sig trygge nok til at opsøge et nyt fællesskab). Det kan også være, at vedkommende har behov for en tryghedsvært eller en følgeskabsordning for at finde vej ind i jeres fællesskab.

Spørg derfor jer selv:

- Hvem er underrepræsenteret i vores fællesskab, som harmonerer med vores deltagelsesformer?
- Hvordan udbreder vi vores fællesskab, så vi kan få flere underrepræsenterede unge med, som harmonerer med vores deltagelsesformer?

2) **Udvid jeres fællesskab:** Det kan også være nødvendigt at tilpasse jeres fællesskab til unge, der har andre behov eller motivationer end dem, der underligger jeres nuværende deltagelses- og fællesskabsformer. Dette indebærer ofte at skabe nye aktiviteter eller deltagelsesformer med henblik på at inkludere dem, der ikke har mulighed eller interesse for at deltage

"Det er vigtigt, at der er noget struktur i foreningen, så alle har de samme forudsætninger for at deltage. Hvis der er nogen, der så ikke dukker op, skal man spørge ind til det, så man kan finde ud af, hvorfor og måske tilpasse sine strukturer, så alle har mulighed for at deltage"
– ung frivillig

	UDBRED JERES FÆLLESSKAB	UDVID JERES FÆLLESSKAB
Eksempler	**Mål**: *Vi ønsker at få flere af vores yngste eller mest uerfarne medlemmer med i vores arbejdsgrupper.* **Løsning**: Vi søger for, at der altid er en reserveret plads i arbejdsgrupper til yngre eller nye medlemmer, og vi gør en aktiv indsats for at skabe et trygt rum og tage hensyn til, at nybegynderne er med på andre vilkår.	**Mål**: *Vi ønsker at nå unge, der sjældent har mulighed for at være med til fysiske aktiviteter pga. manglende transportmuligheder og/eller mobilitetsbesvær.* **Løsning**: Vi undersøger, om nogle af vores aktiviteter kan oversættes til et online format, f.eks. en politisk debat om selvvalgte emner, knob konkurrence, rollespilsmakeup konkurrence eller fællessang.

indenfor de eksisterende rammer. Det er et spørgsmål om at udvide jeres måde at være sammen, så flere unge får lyst til at opsøge jeres forening og aktiviteter, og flere reelt set oplever at kunne være med på vilkår, som matcher deres forudsætninger.

Spørg derfor jer selv:

- Hvilke deltagelsesformer er underrepræsenteret i vores fællesskab, som vi meningsfuldt kan inkludere?
- Hvordan udvider vi vores fællesskab, så vi kan få flere underrepræsenterede unge med, som har andre deltagelsesformer?

Den normkritiske tilgang til inklusion

Et andet greb til at arbejde med inklusion er at stille skarpt på de normer, der er i fællesskabet. Normer er de ting, vi i en gruppe opfatter som "normale" eller "bare sådan det er". Normer er overalt – i vores sprog, adfærd og organisering – og de kommer ofte til udtryk ved ubevidste vaner, opfattelser og spilleregler, som vi tager for givet og derfor ikke stiller spørgsmål ved – såsom at vi siger 'hej', når vi møder nogen, vi kender.

En norm behøver ikke være noget negativt. Det er dog vigtigt at have øje for, at nogle normer kan skabe ulige deltagelsesmuligheder og være begrænsende for dem, der bryder med dem. Normer kan blandt andet føre til en opfattelse af, at noget er mere "rigtigt" end noget andet, hvilket kan være med til at ekskludere mennesker med en anden identitet, tro, politisk overbevisning eller baggrund end majoriteten i et fællesskab.

Normer kan også skabe blinde vinkler, der gør, at vi indretter vores fællesskaber ud fra det, som gælder for de fleste – det vi oplever som "normalen". Et klassisk eksempel er, at der ikke bliver tænkt kørestolsadgang ind, når der skal planlægges en aktivitet, fordi vi som samfund har en standardantagelse om, at alle kan bevæge sig op ad en trappe.

EKSEMPLER PÅ NORMER: Normen om at kroppe er funktionelle og uden fysiske eller mentale handicap, hvidhedsnorm, cis-heteronorm, krops- og skønhedsnormer, festnormer, norm om kulturkristendom eller ikke-religiøsitet, danskhedsnorm, norm om at alle vokser op med en familie.

I foreningslivet kan normer få betydning for, hvem der har adgang til fællesskabet, til beslutningstagning, til at få taletid, til synlighed og til foreningsaktiviteter. Hvis man som forening ønsker at skabe et mere inkluderende fællesskab, er det derfor godt at kende til normkritik – en tilgang til at arbejde med normerne i et fællesskab. Centralt er her, at man løbende reflekterer over egen praksis og øver sig i at få øje på de normer, der evt. begrænser nogens adgang. Det giver bedre mulighed for at udfordre normerne og skabe plads til, at flere kan og har lyst til at deltage og engagere sig.

ØVELSE: SÆT SPOT PÅ NORMERNE

HVORFOR: Formålet er at blive klogere på, hvordan I kan skabe mere inklusion ved at arbejde med normerne i jeres forening[1].

HVAD: Øvelsen kan laves i en mindre gruppe såsom en bestyrelse eller frivilliggruppe. I kan både drøfte normerne i foreningen bredt eller i små afgrænsede fællesskaber.

HVORDAN: Som gruppe skal I sammen forsøge at kortlægge vejen ind i jeres forening for et nyt medlem og forestille jer alle trin fra det første møde med foreningen til det at blive en del af fællesskabet og en aktiv frivillig. Tænk evt. tilbage på din egen vej ind:

- Hvad er trinnene?
- Hvad hindrer eller fremmer vejen ind?
- Hvilke normer påvirker vejen? Og på hvilken måde?

1) Tak til IGLYOs Norm Criticism Toolkit (2015) for inspiration.

Når I er kommet godt omkring snakken, skal I hver især bedømme, hvor meget normerne i foreningen påvirker inklusionen på tre områder. Vurdér på en skala fra 1-10:

1. **Aktiviteterne i jeres forening / fællesskab:** Kan alle være med? Er de tilgængelige?

2. **Omgangsformen i jeres forening / fællesskab:** Oplever alle at være en del af fællesskabet?

3. **Indflydelsesmulighederne i jeres forening / fællesskab:** Kan alle være med til at påvirke foreningens rammer og aktiviteter?

Derefter deler alle deres svar på spørgsmålene og uddyber til hver af de tre områder: Hvorfor vurderede man det på det pågældende niveau og ikke et eller to niveauer lavere? Og hvordan kan vurderingen evt. øges med 1 eller 2 niveauer? Del gerne jeres ideer og forslag til, hvilke normer I evt. kan arbejde på at påvirke for at skabe mere inklusion.

EFTERREFLEKSION: Blev I opmærksomme på en eller flere normer, som I ikke tidligere har tænkt over? Var der forskel på de normer, som I hver især fremhævede? Hvilke normer er gode for fællesskabet i jeres forening? Og hvilke kan være hæmmende?

KAPITEL 3

GIV MEDLEMMERNE EN STEMME

”

Ungdommen opdrages bedst
til demokrati ved selv
at leve med i et demokrati
– med rettigheder
og pligter”

– Hal Koch, grundlægger af DUF

GIV MEDLEMMERNE EN STEMME

Hvis demokrati er en samtale, så afhænger den af, at vi alle har en stemme og kan bruge den. Et godt sted at starte rejsen henimod et styrket foreningsdemokrati er derfor ved medlemmernes forudsætninger for at deltage.

Foreningslivet giver børn og unge muligheden og evnerne til at blive gode demokrater ved at lade dem bruge deres stemme, længe før de kan stemme til Folketingsvalg. Men hvad betyder det helt konkret? At bruge sin stemme i foreningslivet er meget mere end bare at stemme til generalforsamlingen. Det handler om at turde sige sin mening, at deltage i samtalerne om hvad der sker i foreningen og at bidrage til at finde fælles løsninger for på den måde være med til at forme foreningen. Men også om at lytte til andre, at være nysgerrig på, hvad de siger, mener og bruger deres stemme til at ytre sig om.

I DUF bruger vi ofte udtrykket "demokratisk selvtillid" til at beskrive netop det, at man kan og tør tage et standpunkt og – sammen med andre – skabe forandring i de små og store fællesskaber, vi er en del af. At opbygge unges demokratiske selvtillid handler blandt meget andet om at klæde dem på med redskaber, refleksion og selvsikkerhed nok til, at de føler sig klar til at deltage aktivt i demokratiet.

HVAD KRÆVER DET AT VÆRE EN DEL AF DEMOKRATIET?

Det lyder måske simpelt, men at bruge sin stemme i foreningen kræver en aktiv indsats fra både medlemmer og fællesskabet. Tre ting spiller ind:

At lære at tage plads

Først og fremmest kræver det masser af øvelse, men også en vis portion mod at deltage i et foreningsdemokrati. Hvis man ikke er vant til at ytre sine holdninger, kan det måske føles grænseoverskridende og for nogle betyde, at de helt undlader. Uanset om man er nyt eller erfarent medlem i foreningen, kan der være stor forskel på unges demokratiske selvtillid. For nogle er det naturligt at give deres holdninger til kende, mens andre er nybegyndere. Nogle gør det i én sammenhæng, men ikke i en anden. Her kan man som forening gøre meget for at give medlemmerne mod på at mene noget og bruge deres stemme (**se øvelsen 'Ølkassetaler' på side 59**).

Foreningen kan være ukendt land

Det kan være svært at bidrage med noget, der er kvalificeret, når man er ny i en forening. Måske er det første gang, man er aktiv i en forening – og hvad vil det så overhovedet sige at være en del af sådan en? Man skal have erfaring og lære foreningen at kende. Hvordan er foreningen organiseret? Hvilke muligheder er der for at få medindflydelse og ansvar? Det kræver, at man som nyt medlem gør en indsats for at lære det nye, men også, at man som forening klæder nye på til at navigere i foreningen.

'Jeg skal lære jer at kende, før jeg kommer på banen'

At få lyst til og mod på at deltage kræver, at man føler sig tryg og har selvtillid til at agere i en given situation. Så snart man træder ind i en ny forening, skal man bygge sig selv op i en ny sammenhæng, lære en ny gruppedynamik at kende og finde vej ind i det sociale. Lige så snart man er en del af fællesskabet, er det også nemmere at føle sig tryg nok til at byde ind. Det kan dog være svært at være ny i en forening, hvor det kan føles som at alle kender hinanden. Alle fællesskaber har deres egne særlige måder at være sammen på. I nogle foreninger er der for eksempel tradition for at bruge humor, ironi eller interne jokes. Det sker helt naturligt, når folk bruger tid sammen, men det kan nogle gange virke afskrækkende på nye medlemmer. Hvis nye medlemmer ikke kommer på banen med det samme, kan det skyldes, at de har brug for mere tid til at falde til i fællesskabet og lære jer at kende.

"Det tager lang tid at lære foreningens rammer at kende fx vedtægter og værdier, og når man har lært dem at kende, så får man meget mere selvtillid – og tør at give sine meninger og holdninger meget mere til kende."
– ung frivillig

SPØRGSMÅL TIL REFLEKSION

- Hvordan tager vi imod nye medlemmer? Og sørger for at de føler sig velkomne og trygge?
- Hvad er nye medlemmers forudsætninger for at deltage? Har de tidligere erfaring med at være foreningsaktive, eller er det en helt ny verden?
- Hvordan spiller vores fællesskab ind på medlemmernes engagement i foreningen? Kan alle være med eller er der eksklusionsmekanismer på spil?
- Hvordan klæder vi nye medlemmer på til at navigere i vores forening og demokrati, så alle finder deres vej ind?

TIPS TIL AT KLÆDE MEDLEMMER PÅ TIL AT DELTAGE

Der er mange ting, I kan gøre for at opbygge jeres medlemmers selvtillid til at bruge deres stemme i foreningen:

TIP #1: Tag godt imod nye

Sørg for at få alle nye med i fællesskabet. Nogle kaster sig hovedkulds ind i foreningen fra start, mens andre har brug for en håndsrækning. Uanset hvad er det god stil at sige velkommen på en god og tryg måde. Derfor er det en fordel at arbejde med at skabe en fast introduktion til nye medlemmer. Som regel er det lettere at tage ordet, hvis man føler sig tryg og velkommen. Tal om, hvordan I møder nye medlemmer første gang: Skal man altid gå over og sige hej, hvis man ser et nyt ansigt – også selvom det er grænseoverskridende? Eller indføre en værtskabsordning, hvor nogle få har ansvaret for at være ekstra opmærksomme og opsøgende i forhold til de nyeste medlemmer? Og hvordan inviterer I bedst nye medlemmer med ind i jeres samtaler og aktiviteter?

TIP #2: Brug mentorer til at vise vejen

Det kan også være en idé at lægge en "sti" til nye medlemmer. I nogle foreninger findes den allerede, fordi den er indbygget i foreningens struktur – det gælder fx spejderforeninger, hvor man for eksempel starter som "ulveunge" og (hvis man bliver ved længe nok) ender som patruljeleder. Hvis jeres forening er mere løst organiseret, kan I lave jeres egen sti. Det kan være at nye medlemmer får tilknyttet en "mentor", der kan svare på deres spørgsmål og involvere dem i planlægning af aktiviteter, og derfra gradvist selv begynder at tage ansvar for planlægning, for til sidst selv at få en "mentee".

TIP #3: Indfør intro-møder

Foreninger har tit deres eget ordforråd – altså en masse tekniske ord og mærkelige forkortelser, der er relateret til foreningens formål, men ikke helt til at gennemskue for en udefrakommende. Som ny i en forening kan

IDÉBANKEN
– BYD IND I FÆLLESSKABET

Gør det nemt at huske hinandens navne

Det har en kolossal betydning, at andre giver sig tid til at lære vores navn. Gør det nemt for alle at huske hinandens navne ved at lave jeres egne navneskilte. Det kræver kun hvide klistermærker og et sæt farvetusser. Måske virker det kunstigt eller banalt, men det hjælper både jer med at lære de nyes navne at kende og de nye til at blive mere trygge.

Gør jeres 'tryghedsværter' synlige

Når man træder ind i et nyt fællesskab, er det rart at vide, hvem man kan gå til, hvis man føler sig overvældet eller har brug for en, der kan bygge bro til fællesskabet. Gør det derfor nemt at spotte jeres 'tryghedsværter', fx ved at lave badges, hvor der står 'VÆRT' på.

Bryd isen med en ice-breaker-øvelse

Der findes mange små lege til at bryde isen. En af de sjoveste og letteste er "planlæg en dårlig fest": Sæt jer sammen to-og-to og brug nu to-tre minutter på at planlægge verdens dårligste fest, som I derefter præsenter for resten af forsamlingen. Det kommer der mange kreative forslag ud af. Måske en fest, der skal holdes i et strikkemuseum, hvor der kun bliver serveret hundemad og spillet kasettebånd med taler af Fidel Castros. Efter sådan en præsentation er det svært at være bange for at sige noget forkert.

Skab en anledning for at hænge ud

Slut jeres møde eller aktivitet af med en øl eller sodavand på en bar eller café i nærheden. Et andet godt trick er at mødes over mad. Der er noget i os mennesker, der gør, at vi instinktivt føler os tryggere ved hinanden, når vi har delt et måltid. At lave maden sammen er også en god "ryste sammen øvelse", da madlavningen helt automatisk giver jer et samtaleemne og samtidig noget at lave, så der ikke bliver akavet stilhed.

det være svært at holde styr på det nye sprog – og endnu sværere at sige "det forstår jeg ikke". Vær derfor obs på at klæde nye på til at navigere i netop jeres forening og forklar jeres indforståede referencer. Nogle foreninger laver lister med forkortelser til nye medlemmer, andre har introduktionsaftner eller formøder før andre aktiviteter, hvor de nye medlemmer kan få den basisviden, der for mange er nødvendig for at kunne deltage aktivt. Understreg at ingen spørgsmål er dumme!

TIP #4: Anerkend at det kan være svært, og at det er okay

Det kan være både inspirerende og intimiderende at være ny i en forening fuld af erfarne medlemmer. Mange bliver bange for at sige noget forkert eller lyde uvidende. Som forening er det jeres ansvar at udfordre perfekthedskulturen og sikre, at ingen er bange for at tage ordet af frygt for at sige noget forkert. En måde, I kan gøre det på, er ved at sætte ord på, at det kan være akavet at være ny, og det er helt okay. Det lyder måske skørt, men en lille anerkendelse kan betyde utroligt meget. Det behøver ikke være meget mere end "Der er meget at holde styr på for de nye, så hvis der er noget vi gamle siger, som ikke giver mening, så skal I bare spørge løs". Det er med til at skabe et trygt rum, hvor nye medlemmer tør spørge og tør sige deres mening.
Hiv også gerne fat på nye medlemmer efter møder for at høre, om der var noget, der var svært at forstå, eller noget de nye vil høre mere om. Det gør også, at I selv bliver klogere på, hvordan foreningen opfattes af nye.

TIP #5: Gør rummet tilgængeligt

Tilgængelighed handler om at tage hensyn og skabe lige muligheder for demokratisk deltagelse. Nogle medlemmer har særlige behov eller udfordringer, som kræver andre rammer for at kunne deltage. Barrierer for deltagelse kan både handle om vejen ind i foreningen, og når man er til stede. Vær derfor opmærksom på tilgængeligheden, så alle har mulighed for at være med – og sørg for at alle føler sig velkomne. Spørg fx altid nye medlemmer, om der er særlige hensyn, I skal være opmærksomme på, og lav sammen en plan for, hvordan I bedst tager højde for det. Måske skal I give mulighed for at være med til møder virtuelt? Eller sørge for kørestol-

sadgang, når I arrangerer noget for hele foreningen? Alt sammen er med til at sende et signal om at alle er velkomne.

TIP #6: Giv plads til nybegyndere

Der er altid nogen i foreningen, der taler højere og mere end andre. Det kan være de ”gamle” medlemmer, der kender foreningen godt og er vant til, at sådan fungerer den. Det kan også være en tæt sammentømret kerne, der kender hinanden, eller det kan være et enkeltmedlem, der bare taler meget. Det kan være et udtryk for engagement og energi i foreningen, men det kan også gøre det svært for nye medlemmer at komme på banen. Derfor er man som det erfarne foreningsmedlem nogle gange nødt til at tage et skridt tilbage og give plads til nybegyndere. Det kan gøres ganske enkelt ved at huske at spørge ind til andre. Af og til er det nok bare at stoppe op og sige ”[Navn], nu er du jo ny, og vi er derfor meget spændte på at høre, hvad synes du?”.

Nye medlemmer kan desuden se jeres forening med friske øjne og være med til at sætte spot på de barrierer, som gør, at udenforstående har svært ved at tage del i fællesskabet. Prøv at forholde jer åbent og konstruktivt til sådanne input. Hensigten med at nævne dem er formentlig blot udtryk for ”de nyes” ønsker om at bidrage til en endnu bedre foreningskultur.

TIP #7: Tag højde for hinandens tempo

Der er mange måder at være til stede på i en samtale. Vores baggrund og personlighed har stor indflydelse på, hvordan vi taler og udtrykker os. Specifikt hvor meget og hvornår vi taler. Nogle mennesker tænker mens de taler, og bliver først klar over hvad de vil sige, mens de siger det, mens andre mennesker har brug for at tænke tanken til ende, før de sætter ord på. I en foreningskontekst betyder det som regel at dem, der tænker, mens de taler, får mere taletid. Føler nogen sig kørt over, så sæt ord på og bliv bevidst om, hvordan I kommunikerer og tænker. Måske gør I det i et forskelligt tempo (**se øvelsen ’Dialogcirklen’ på side 61**).

TIP #8: Snak om foreningsudvikling

Det kan som medlem i en forening være svært at få øje på, hvornår og hvorhenne man kan få indflydelse på foreningens arbejde, uafhængigt af om man er ny eller mere erfaren. For at kunne give sit besyv med, er det altafgørende, at medlemmerne ved, hvad der rører sig i foreningen. Snak derfor åbent om de beslutninger og forandringsprocesser foreningen gennemgår, så alle medlemmer lægger mærke til de valg, man tager som forening. Når foreningsudviklinger bliver italesat, er det meget nemmere at udtrykke sin mening og engagere sig.

IDÉBANKEN
– INVITER TIL SPØRGETIME

Det kan være en god idé at skabe fast plads til at både nye og erfarne medlemmer kan stille spørgsmål, pitche idéer og få en opdatering på, hvor foreningen er lige nu og her. Det er samtidig en god undskyld for at blande jer på tværs af foreningen og hygge over et stykke kage. Eksempel på invitation:

Kære alle!
Der sker meget i vores lille forening og derfor introducerer vi nu et nyt koncept, der hedder spørgetime!
Året ud vil vi holde det en gang om måneden.

Det er meget stille og roligt: vi giver en kop kaffe og nok også et stykke kage, og så er der åben snak om foreningens udvikling baseret på de spørgsmål og idéer, I måtte have!

Der vil altid være nogen fra bestyrelsen eller en anden frivilligleder til stede. Alle spørgsmål er velkomne, små som store – og alle idéer kan vendes og drejs, også selvom vi måske ikke kan handle på dem med det samme.

Vel mødt.

VÆRKTØJSKASSEN

I dette afsnit får I konkrete redskaber til at gøre jeres forening bedre til at give nye eller mere tilbageholdende medlemmer mod til at tage ordet og deltage i foreningsdemokratiet. herunder tre øvelser, der kan hjælpe jer med at:

- træne jeres demokratiske selvtillid,
- få et blik for, hvordan I tager plads i samtaler.

Det vil være de mere erfarne medlemmers opgave at lave øvelserne med de nye og/eller dem, der har mindre erfaring med at indgå i et foreningsdemokrati.

Derudover får I et lynkursus i at skabe mere plads ved jeres møder, blandt andet gennem at øve jer i at være mødeledere med ansvar for at facilitere – dvs. guide og styre samtalen og dynamikken i rummet.

ØVELSE: DILEMMASPIL

HVORFOR: At tage stilling er grundlæggende for at kunne agere i et demokrati, men det kræver, at man øver sig i at mene noget og stå ved det – også selvom det er grænseoverskridende, fordi det kan vise sig, at man er uenig med andre. Formålet med øvelsen er at træne alle i at tage et standpunkt.

HVAD: I skal bruge skilte med JA og NEJ, en liste med politiske udsagn (se på side 57) og et lokale med god gulvplads. Derudover kræver det en eller flere ansvarlige for øvelsen.

HUSK her at det ikke handler om dine holdninger, men om at få deltagerne til at skabe sig deres egne.

HVORDAN:

TRIN 1: Sæt rammen

Find et lokale med mest mulig plads på gulvet. Placer JA- og NEJ-skiltene i hver sin ende af lokalet. Det er nu meningen, at deltagerne skal stå op og bevæge sig rundt i lokalet.

TRIN 2: Alle tager stilling til et udsagn

Fortæl alle, at I nu læser et politisk udsagn op, og at de skal placere sig mellem JA og NEJ efter hvor enige eller uenige, de er (se liste over politiske udsagn på næste side). Det er tilladt at mene alt, men kun hvis man kan argumentere i en god tone. Sig også højt, at det er okay at skifte holdning løbende.

Læs et udsagn op, og giv alle lidt tid til at placere sig. Nogle deltagere kan måske være svære at få med fra starten, men prøv evt. at gå lidt til dem – og lad dem ellers bare sidde over i starten. Det handler om at finde en balance, hvor ingen føler sig presset, men de alligevel bliver engageret.

TRIN 3: Få debatten i gang ved at stille spørgsmål

Spørg dem, der har placeret sig mest yderligt, hvorfor de har placeret sig, som de har. Spørg derefter nogen på den modsatte "fløj". Forsøg at få debatten i gang ved at spørge flere forskellige deltagere og sende bolden frem og tilbage. Det er vigtigt, at så mange deltagere som muligt kommer i spil.

Hvis alle har placeret sig i den samme ende, kan I selv gå ned i den modsatte ende og lege "djævlens advokat". Her kan man evt. sige, at man ikke nødvendigvis mener de ting, man siger som "djævlens advokat", men at man gør det for at give debatten lidt perspektiv.

UDSAGN TIL DILEMMA-ØVELSE

Start med to-tre "ufarlige" prøve-udsagn, så alle er med fra starten. Det kunne være "der skal være mere kage i foreningen".

1. Danmark skal legalisere hash
2. Danmark skal afskaffe kongehuset
3. Prisen på en pakke cigaretter skal hæves
4. Topskatten skal fjernes
5. Det skal være gratis at gå til tandlægen
6. Danmark skal ud af EU
7. Danmark skal hjælpe flere flygtninge - fx tage flere kvoteflygtninge
8. Støtten til arbejdsløse (fx kontanthjælpen) skal hæves
9. Snus skal gøres lovlig i Danmark, ligesom det er i Sverige
10. Der skal være (flere) afgifter på ting, der forurener meget fx kød og flyrejser
11. Der skal indføres kønskvoter, så der er minimum 1/3 kvinder i alle bestyrelser
12. Al offentlig transport skal være gratis for unge under 25 år
13. Forsvaret skal have flere penge - fx 2% så Danmark lever op til NATO-forpligtelser
14. Biler skal være billigere
15. Jeg ville selv kunne gøre det bedre end de politikere, vi har lige nu

Tilføj gerne udsagn, ved at spørge deltagerne, om hvad de går op i. Det er ikke udsagnene, der er vigtige, men det at få alle engageret.

TRIN 4: Alle opfordres til at tage et standpunkt

Hvis nogle deltagere ikke har valgt side, så fortæl dem efter lidt debat, at det nu er forbudt at opholde sig på midten – man skal tage stilling. Nu hvor de har hørt nogle af argumenterne på hver side, skal de gå hen til dem, de er mest enige med. Når de har gjort det, må I meget gerne spørge dem, hvilke argumenter der gjorde, at de placerede sig som, de gjorde.

TIP: Hvis nogen stadig insisterer på at stå i midten, så vær nysgerrig på hvorfor. Måske har de taget stilling, men er kommet frem til at de både er for og imod, hvilket også er at mene noget.

TRIN 5: Påbegynd herefter en ny runde

Start forfra med et nyt udsagn, når alle er blevet hørt. Fortsæt så længe, der er energi til det.

ØVELSE: ØLKASSETALER

HVORFOR: Formålet med denne øvelse er, at alle/så mange som muligt prøver oplevelsen af at tage ordet, mene noget og at være den, andre lytter til. Demokratiske kompetencer er ikke noget, man bare har. Det er lige som en muskel, der kan trænes til at blive stærkere. Jo mere man øver sig i at ytre sig, desto mere demokratisk selvtillid kan man opbygge.

HVAD: I skal bruge papir, kuglepenne, ølkasse, internetadgang samt plads nok til, at I kan fordele jer i mindre grupper og holde taler uden at genere de andre grupper.
Øvelsen kan med fordel laves, hvis der er mange nye eller uerfarne medlemmer i en frivilliggruppe eller i bestyrelsen.

NOTE: For nogle vil denne øvelse være grænseoverskridende, fordi man skal holde en lille tale for andre – især hvis man i forvejen har meget lidt demokratisk selvtillid eller ikke kender de andre, der deltager. Her er det altafgørende at tilpasse øvelsen, evt. ved at justere størrelsen på gruppen, så det bliver mere trygt at være med. Varm også gerne op med en ice-breaker-øvelse, fx "planlæg en dårlig fest" fra side 51.

HVORDAN:

TRIN 1: Lyt til en tale

Som en intro til at bruge sin stemme, så lyt sammen til en tale, nogen andre har holdt. Mærk efter, hvad det gør ved jer, når I hører en tale. Hvad virker godt på jer? Hvad fanger jeres interesse? Hvordan bruger den, der holder talen pauser og andre virkemidler? Prøv at forestille jer selv stående på talerstolen og gøre det samme.
Hvis I mangler inspiration, kan I høre:

- 'I have a dream' – Martin Luther Kings berømte tale;
- Den afsluttende tale i fjerde sæson af tv-serien SKAM;
- The Great Debaters – The Time for Justice is Always Right Now (findes på YouTube).

TRIN 2: Forbered din egen tale

Snak sammen to-og-to om, hvad I hver især mener noget om, og hvad I brænder for. Alle har nu 20 minutter til at skrive deres egen mini-tale.

TIPS TIL OPBYGNING AF EN GOD TALE:

- Husk dit budskab. Brug gerne sætningen "Jeg mener, at... fordi...", så er du sikker på, du i hvert fald får det sagt.
- Brug dig selv, fortæl en historie om noget, der passer til indholdet af din tale. Det kan folk huske – også om lang tid.

TRIN 3: Hold talen

Find et sted, hvor der er god plads til at placere jeres ølkasse eller lave et podium.

Deltagerne opfordres til at holde deres tale for de andre – men skab et trygt rum, hvor det også er okay at sige nej. Sig højt at det er okay at være nervøs, at gå i stå eller at fortryde. Inden deltagerne træder op og holder deres tale, så lav også evt. en powerpose (stå som en supermand i to minutter og mærk forskellen). Husk at lytte aktivt til hinanden og at klappe, hver gang nogen er færdige med at holde tale.

TIP: Bryd det evt. op, så deltagerne ikke skal holde talen for alle, men kun for én anden.

TRIN 4: Efterrefleksion

Når alle, der har lyst, har holdt deres tale, så lav en opsamling og spørg ind til alles oplevelse med øvelsen. Hvordan føltes det at få plads til at bruge sin stemme? Hvordan var det at skulle mene noget? Og hvad tager folk med sig videre?

ØVELSE: DIALOGCIRKLEN

HVORFOR: Formålet med øvelsen er at reflektere over, hvordan taletiden fordeler sig i jeres forening og at blive klar over, at måden I hver især deltager i diskussioner kan være meget forskellig: Nogle tænker, mens de taler. Andre skal lige tænke færdigt, før de åbner munden. Nogle ved præcis, hvad de mener, og andre bruger lang tid på at vende deres tanker, før de har dannet sig en holdning[2].

HVAD: I skal bruge papir og blyant, samt plads nok til at alle kan sidde i en cirkel. Denne øvelse kræver desuden en neutral observatør, som ikke deltager i selve øvelsen.

Øvelsen kan med fordel laves i små grupper, hvor I ofte samarbejder – måske i jeres bestyrelse eller i en fast eller ny frivilliggruppe.

HVORDAN:

TRIN 1: Vælg et emne

Vælg en observatør. De resterende deltagere sætter sig i en cirkel. På et stykke papir tegner observatøren en cirkel med alle deltagernes navne svarende til, der hvor de sidder i cirklen. Vælg et emne I alle kan snakke med om. Det kan være noget foreningsrelateret, men det kan også være noget mere hverdagsagtigt, som for eksempel "Hvad er det bedste at have med på sin madpakke?".
Afsæt et bestemt antal minutter på et stopur – 5, 10 eller 15 minutter afhængig af, hvor god tid I har. I er nu klar til at gå i gang.

TRIN 2: Snak, snak, snak

Uden en ordstyrer skal I nu diskutere det valgte emne, indtil alarmen går. Hver gang nogen siger noget, trækker observatøren en streg fra den, der taler, til den person, som vedkommende taler til (eller alternativt blot et lille kryds ved den, der taler).

2) Tak til Michael Bang Sørensen og Mikkel Risbjerg (2018) for inspiration til øvelsen.

TRIN 3: Efterrefleksion

Når tiden er gået, reflekterer I sammen over diskussionen og observatørens streger: Hvad skete der? Hvem talte meget? Hvem talte mindre? Udviklede diskussionen sig til en dialog mellem de 2-3 mest snakkesalige, eller kom alle til orde? Var der pauser, hvor ingen sagde noget? Og er der noget, I fremover skal være opmærksomme på i jeres kommunikation? Husk at det er ikke mere rigtigt at være den, der siger meget, end den der ikke gør. Det spændende er, hvorfor det er sådan, og hvordan I kan tage højde for det fremover.

NOTE: Det er ikke bare den, der taler meget, der skal holde mund – eller den der ikke siger så meget, som bare skal tage ordet. Nærmere er det et fælles ansvar at have blik for forskellige måder at tænke og kommunikere på. Hvis I oplever, at ordet ofte fordeler sig skævt i jeres fællesskab eller gruppe, så **overvej at facilitere** jeres samtaler og møder.

LYNKURSUS: SKAB PLADS TIL ALLE VED MØDER

En anden måde at sikre, at medlemmer kommer til orde og får indflydelse i foreningen er ved at holde møder, hvor alle føler sig involveret og har de rette forudsætninger for at deltage. Her får du derfor et lynkursus i at holde gode møder, hvor flere har en fair chance for at bruge deres stemme og blive hørt.

Generelle råd til det gode møde

- **Send en dagsorden ud forinden.** Så har alle en fair chance for at forberede sig og danne en mening til det, der skal drøftes.

- **Faciliter mødet og øv jer i at være mødeledere.** Hvis alle skal have plads i samtalen, kan det være en god idé at facilitere mødet. Lad evt. rollen som mødeleder gå på omgang, så alle får erfaring.

- **Sæt nye ind i termerne på forhånd.** Som den nye kan man hurtigt ende med at blive tilskuer ved mødet, hvis snakken bliver for indforstået. Hold evt. et formøde med nye deltagere, hvor de bliver klædt på til at deltage aktivt ved mødet.

- **Gør det trygt at stille spørgsmål.** Øv jer alle sammen i at stille opklarende spørgsmål for at skabe en god kultur, hvor det er tilladt. Sandsynligheden er, at det ikke kun er de nye, der har spørgsmål. Udnævn evt. på forhånd en af de erfarne medlemmer til at stille minimum 3-5 opklarende spørgsmål i løbet af mødet.

- **Vær skarp på formålet.** Indled mødet med at præsentere baggrunden for mødet og formålet – dvs. hvad skal vi opnå? Hvert nyt punkt på dagsordenen præsenteres grundigt: Hvorfor skal punktet behandles? Hvad skal der komme ud af drøftelsen? Og hvor meget tid er der

sat af? Alt sammen gør det lettere for deltagerne at byde ind med de rette input.

- **Fasthold fælles pointer.** Skriv evt. ned på flipovers, hvad der bliver sagt for at tydeliggøre, hvornår et bestemt perspektiv er blevet bragt på bane.

- **Indfør evt. talerunder.** Det er nemmere at lytte til hinanden, når man ved præcis, hvornår man får lov til at tage ordet igen. I stedet for at markere for at få ordet, så lad jer inspirere af sociokrati og kør tale-runder, hvor alle på skift får mulighed for at blive hørt uden at blive afbrudt (læs mere på side 116).

- **Hold pauser undervejs.** For nogle er det vigtigt at kunne tage noget frisk luft. Andre har brug for at lave noget sjovt og aktiverende. Lav evt. en hurtig energizer, så alle, der har svært ved at sidde stille i længere tid ad gangen, også kan være med. Det kræver nogle gange en stram tidsstyring, så pausen ikke stikker for meget af.

- **Slut af med at evaluere.** Lav en tjek-ud øvelse, hvor alle tjekker ud fra mødet med, hvad der fungerede godt og hvad man kunne gøre til næste gang.

Bliv god til at facilitere møderne

Nogle er nybegyndere, mens andre er hjemmevant i foreningen. Nogle taler og mener meget, og andre har brug for at blive budt ind i samtalen eller for tre minutters individuel refleksion, før de er klar til at sige noget. Medlemmer kan have vidt forskellige forudsætninger for at deltage ved møder, og ikke alle kommer selv på bane. Hvis alle skal bidrage, er det nødvendigt at tage højde for ulige forudsætninger for at deltage. Det gør man bedst ved at facilitere møder.

Facilitering anvendes, når en gruppe skal arbejde sammen om at nå et fælles mål, fx at udvikle en idé eller træffe en beslutning. Helt konkret betyder det, at der udpeges en mødeleder, der har ansvaret for processen i mødet uden selv at indgå i diskussionen. **Mødelederens opgave er at sørge for at:**

- at præsentere formålet med mødet klart og tydeligt,
- at fordele ordet, så alle bliver hørt og får lov til at give deres input – og ingen bliver 'tromlet',
- at guide gruppen henimod målet ved at stille spørgsmål og opsummere fælles pointer,
- at hjælpe deltagerne til at holde samtalen på sporet,
- at fornemme energien i rummet og sætte ind med pauser, energizers, individuelle refleksioner, etc. ved behov,
- at holde styr på tiden.

Vær ekstra opmærksom på god mødeledelse, når der er nybegyndere til stede, som stadig er ved at lære jeres mødeform at kende. Skab den rette stemning og gør jer umage for at invitere de nye ind i samtalen, så alle oplever at bidrage. Det giver de nytilkomne eller uerfarne medlemmer lyst til at deltage igen en anden gang.

Skab plads ved at tage højde for gruppens dynamik og sammensætning

Som facilitator er det godt at have et blik for, hvem mødedeltagerne er – og ikke mindst hvordan de fungerer sammen:

- Vær ekstra opmærksom på god mødeledelse, når der er nybegyndere til stede, som er ved at lære jeres mødeform at kende. Skab den rette stemning og gør jer umage for at invitere de nye ind i samtalen, så alle oplever at bidrage. Det giver de nytilkomne eller uerfarne medlemmer lyst til at deltage igen en anden gang.

- Vær også hele tiden opmærksom på, hvem der endnu ikke har fået ordet, og giv det videre til dem ved at spørge direkte ind til, om de har noget at tilføje eller har gjort sig tanker om det, der diskuteres.

- Sørg for at ingen afbryder hinanden – især hvis det er på bekostning af dem, der ikke ellers har sagt noget eller har ventet længe for at sige noget. Det er kun facilitatoren, der må lave venlige afbrydelser med det formål at holde samtalen på sporet.

- Prøv så vidt muligt at have et punkt på mødet, hvor deltagerne kan gå i små grupper. Det giver et afbræk samtidig med, at dem, der ikke siger så meget i store forsamlinger, får mulighed for at komme til orde.

På både næste side og på side 69 finder du eksempler på spørgsmål og greb, du som faciliator kan bruge til at guide mødedeltagerne og samtalen.

GREB TIL AT:	EKSEMPLER PÅ SPØRGSMÅL[3]
Tage højde for gruppens dynamik og skabe plads til alle – også dem, der ikke siger så meget.	• *"[Navn], du ved jo meget på det her område, og det er vildt fedt. Men jeg tænker, at vi også lige skal nå at få de andre på banen for at få flere synspunkter i spil."* • **Henvendelse til mere tavse deltagere:** *"Hvordan hører du det, der bliver sagt? Hvad har du selv gjort dig af overvejelser?"*
Sikre progression henimod målet ved at samle op, lave delkonklusioner og spotte enighed.	• *"Jeg synes, vi har været ret godt omkring emnet nu. Skal vi fortsætte eller gå videre til en beslutning?"* • *"Skal vi stemme om det her, eller skal jeg prøve at formulere et kompromis?"* • *"Er det korrekt forstået, at vi er enige om at gå videre med X?".* • *"Skal vi sige, at det er konklusionen på Y, og at vi nu kort kan diskutere Z?"*
Folde samtalen ud ved at stille uddybende spørgsmål og opsummere pointer.	• *"Prøv at sige lidt mere om Z?"* • *"Vil du uddybe, hvad du forstår ved det?"* • *"Er det rigtigt forstået at...?"* • *"Hvordan adskiller X sig fra Y?"*
Fremme forståelse på tværs af deltagerne og bygge bro mellem forskellige synspunkter.	• *"Hvad er fællestrækkene i det, der er kommet frem indtil videre?"* • *"Er der nogen af jer, der kan se, hvordan vi kan tage højde for både interesse A og B?"* • **Henvendelser til enkeltpersoner:** *"Hvad oplever du går igen i det, som de andre har sagt indtil videre? Hvordan hænger det sammen med det, du selv har tænkt?"* • *"Hvordan passer dit synspunkt sammen med det, X lige har bragt på bane? Og har du noget at tilføje?"* • *Er der noget af det, de andre siger, som har givet dig nye ideer eller forståelser?*

Uformelle møder har også brug for en mødeleder

Nogle møder holdes med et fast interval og er mere formelle, fx bestyrelsesmøder, mens andre opstår ved behov eller spontant ude i foreningens køkken. At holde et møde behøver faktisk ikke være mere end tre frivillige, der samles for at planlægge en aktivitet. I foreningslivet er der masser af den slags uformelle møder, hvor vi samles for at nå et fælles mål. Vi mødes for at koordinere, informere, træffe beslutninger eller udvikle nye idéer. Nogle gange det hele på én gang. Som regel er der allerede på forhånd sat et mål med mødet. Det vil sige, at vi skal opnå noget med mødet. Og lige så hyggelige, som de kan være, kan de også hurtigt ende med at blive uproduktive, hvis ingen tager ansvaret for at dirigere mødet – i hvert fald bare en anelse.

'At facilitere' betyder i bund og grund bare, at mødet har en mødeleder eller ordstyrer, som styrer processen og fører jer tættere på målet med jeres møde, fx at lægge en plan for den næste virtuelle hang-out session. Uanset om man mødes tre medlemmer i foreningens bløde sofaer eller sidder hele bestyrelsen om et bord, så er det godt at udnævne en person til at have ansvaret for at:

- få alle med i samtalen
- holde styr på tiden og holde samtalen på sporet
- opsummere hvad der kom ud af mødet.

3) Tak til Ib Ravn (2005) for inspiration.

Greb til at holde samtalen på sporet

Ifølge mødeforsker Ib Ravn skal man som mødeleder hele tiden være opmærksom på, om deltagernes input giver mening for emnet og fører jer tættere på målet. Nogle gange har taletiden det med at løbe løbsk. Hvis nogen bevæger sig ud på et sidespor, så lav en venlig afbrydelse og guid dem tilbage til samtalen. Der er mange måder at gøre det på:

1. Anerkend
Sig fx: *"Det er et meget spændende perspektiv, du bringer på bane, men jeg tillader mig at dreje samtalen tilbage på X, så vi kan blive færdige med det punkt først"*.

2. Tydeliggør forskelle
Sig fx: *"Jeg kan høre, at du er ved at tage fat på et nyt emne Y, som faktisk er noget andet end X. Lad os lige vende tilbage til X"*.

3. Inviter tilbage
Sig fx: *"Jeg tror, du har taget hul på et nyt emne, men har du også noget at sige til X?"*

4. Parker
Sig fx: *"Det er et vigtigt emne, du bringer på bane – lad os parkere det for nu og så evt. vende tilbage til sidst i mødet, hvis der bliver tid"*.

5. Omdiriger
Sig fx: *"Jeg tror, at vi skal have fat i X igen. Er der nogen, der har noget til X?"*

6. Afvis venligt, men bestemt
Sig fx: *"Som jeg nævnte tidligere, så drøfter vi ikke Y i dag. Lad os vende tilbage til X igen"*.

IDÉBANKEN
- BRUG HÅNDTEGN TIL AT STYRE SAMTALEN

Det kan være enormt svært at styre en diskussion, men håndtegn kan gøre mødet både mere effektivt og ligeværdigt ved at undgå for mange gentagelser eller 'afsporinger'. Her er tre måder at guide samtalen med håndtegn:

1. Vis enighed ved at "twinkle"
Når man "twinkler" løfter man begge hænder op til hovedet og ryster dem blidt – det er amerikansk tegnsprog for "applaus". Ved at indføre "twinkling" til jeres møder, får medlemmerne en måde at vise deres holdning, uden det bliver forstyrrende for mødets flow.

2. Én finger = ny pointe, to fingre = kommentar
Et andet håndtegn, der især kan hjælpe ordstyreren, er "kommentar" og "ny pointe". Hvis man har en kommentar til noget, der allerede er blevet sagt rækker man to fingre i vejret. Har man en ny pointe rækker man kun en finger op.

3. Vis når taletiden løber løbsk
Det kan være svært at afbryde andre. Find evt. jeres eget håndtegn som mødelederen (og kun mødelederen!) kan bruge til at signalere, når folks taletid er ved at være opbrugt – i stedet for at skulle afbryde abrupt. En simpel håndsrækning kan gøre det. Eller en genstand kan holdes i vejret og på den måde gøre taleren opmærksom på, at det er tid til at runde af.

NOTE: Brug kun så mange håndtegn, som mødelederen kan holde styr på – og gennemgå sammen alle håndtegnene og deres betydning, så alle er enige.

Sæt en tydelig ramme for mødet

For at undgå at tale forbi hinanden, er det afgørende fra start at formidle klart og tydeligt, hvad mødet handler om, og hvad deltagerne forventes at bidrage med. Lav gerne underpunkter til de vigtigste punkter i dagsordenen: Hvad er emnet? Hvor meget tid er der afsat til punktet? Og hvad skal der gøres? Marker evt. om punktet er et:

- **Orienteringspunkt:** På et møde vil det typisk være punkter som "siden sidst" eller "til orientering". Målet er at sikre, at alle har viden om, hvad der foregår i foreningen.

- **Diskussions- og beslutningspunkt:** Her vender og drejer man en sag for at finde fælles løsninger og blive i stand til at afslutte med en demokratisk beslutningsproces. Det kræver, at der er afsat god tid til at lytte og tale for og imod, så alle perspektiver bliver hørt.

- **Udviklingspunkt:** Her er der plads til at idéudvikle og brainstorme. Det er fx her man starter et nyt projekt, tænker stort, lader foreningen vokse og finder kreative løsninger.

- **Planlægningspunkt:** Her omsætter man drømmene til praksis. Arbejdsopgaver uddelegeres, aktiviteter koordineres, budgetter fastlægges og ansvar fordeles.

- **Evalueringspunkt:** Her samler vi op på overståede aktiviteter og laver en fælles refleksion over erfaringerne derfra: Hvad gik godt? Hvad lærte vi? Hvad gør vi anderledes næste gang?

Husk at afrunde hvert punkt. Selvom det kan føles kunstigt og akavet at slutte en idéudviklingsproces eller en dyb diskussion af med en opsamling, så er det en nyttig måde at markere, at vi nu går videre til et nyt punkt, hvor der skal ske noget andet.

LÆS MERE...

- Center for frivilligt socialt arbejde har udgivet hæftet *Engagement behøver plads*, hvor I blandt andet finder en artikel med råd til at skabe den gode velkomst.

- På hjemmesiden **www.fællesomfritiden.dk** gør Sammenslutningen af Unge Med Handicap (SUMH) jer klogere på, hvor I kan skabe mere inklusion i jeres forening.

- Hvis I ønsker at blive bedre til at facilitere jeres møder, så læs Ib Ravns artikel *Bedre møder gennem facilitering*, der er fyldt med konkrete råd.

- Find også masser af konkrete redskaber og inspiration til at facilitere gruppeprocesser i artiklen *Facilitering* skrevet af Implement Consult Group.

- We Do Democracy har udviklet et koncept 'Demokrati Fitness', der arbejder med demokratisk væren som et sæt muskler, der kan trænes. Til det har de lavet et nemt, aktivt og motiverende træningsprogram, som består af udvalgte træningssessioner med fokus på bestemte "muskler" – herunder verbal selvtillid, empati og aktivisme. Tjek dem ud!

KAPITEL 4

ENGAGER OG GIV INDFLYDELSE

”

Det er svært at være demokratisk aktiv i organisationen, hvis ikke man bliver spurgt og bliver rost for at ytre sine holdninger”

– ung frivillig

ENGAGER OG GIV INDFLYDELSE

En ting er at mene noget, en anden ting er at blive hørt. Medlemmers engagement kan som regel måles på, hvor meget de bliver inddraget og får mulighed for at påvirke fællesskabets beslutninger og præge de aktiviteter, de indgår i. Bliver man taget alvorligt, når man fremlægger forslag? Eller bliver de fejet af bordet, ignoreret eller stemt ned?

Inddragelse og medindflydelse er en central del af foreningsdemokratiet. Derfor er det vigtigt at afsætte tid og rum til ligeværdig dialog. Det kræver, at man som forening er bevidst om at skabe en åben og anerkendende kultur, der aktivt inddrager og lytter til medlemmerne og giver plads til direkte indflydelse.

Hvad vil det sige at inddrage?

At inddrage medlemmer er mange ting. Det handler blandt andet om at invitere medlemmerne med om bordet, når foreningens fremtid skal diskuteres, nye strategier skal vedtages og beslutninger skal træffes. Det kan foregå som et struktureret forløb, hvor nogen involveres over længere tid og inviteres ind i maskinrummet – der hvor de vigtige beslutninger tages – for at give deres input, fx når der skal ske en omorganisering eller en ny frivilligstrategi skal implementeres. Her kræver det en del forberedelse, før man kaster sig ud i en decideret inddragelsesproces.

”

Jeg kan mærke en meget mere levende organisation,
fordi vi har arbejdet med at få alle inddraget i beslutningsprocesserne.
Det er blandt andet sket ved, at der er blevet lavet nogle
debataftener, hvor alle på tværs af de små ”grupper”,
der er i foreningen, mødtes og snakkede om om, hvad man egentlig
gerne ville med foreningen som helhed”
– ung frivillig

Men at inddrage medlemmer behøver ikke være raketvidenskab. Det finder også sted i det små. Som når medlemmer får lov til at komme med ønsker til, hvilke sociale arrangementer der skal afholdes, når de må bestemme hvad der skal hænge på væggene, eller når de bliver spurgt om deres holdning til, hvem der skal indstilles som ny lederkandidat. Kort sagt er inddragelse lig med, at medlemmerne bliver taget med ombord og opfordret til at tage ansvar og mene noget om noget – både på generalforsamlingen og i det daglige samarbejde. Det handler om at lytte til og i større eller mindre grad overdrage styringen til medlemmerne. Og om at være nysgerrig på medlemmernes perspektiver og meninger.

Når medlemmerne mærker, at de bliver taget alvorligt, er der også større sandsynlighed for, at de engagerer sig i foreningen, tager mere ansvar, og forbliver medlemmer i længere tid. En positiv konsekvens af inddragelse er dermed det forpligtende fællesskab.

INDDRAG JERES MEDLEMMER FORDI DET:

1 **... giver ny og vigtig viden:** At inddrage medlemmer kan give adgang til andre idéer og perspektiver end dem, der normalt er blandt fx ledelsen.

2 **... fører til bedre beslutninger og mere opbakning:** Det er nemmere at opnå opbakning til nye aktivitetsformer, indsatser eller strategier, hvis medlemmerne har været med til at diskutere og få indflydelse på udviklings- og beslutningsfasen.

3 **... kan øge unges ejerskab:** Når unge oplever, at deres holdninger og idéer tages alvorligt, så motiveres de til at engagere sig yderligere, tage ansvar og forpligte sig ind i fællesskabet.

4 **... styrker og danner unge:** Unge vokser af at bruge deres stemme til at forme og få indflydelse på de rammer, de selv er en del af.

TIPS TIL AT INDDRAGE OG ENGAGERE MEDLEMMER

Det en kunst at engagere medlemmer bredt, så alle byder ind og bruger deres stemme til at få indflydelse på foreningens aktiviteter og rammer. Her får du en række gode råd til at skabe mere og bedre inddragelse.

TIP #1: Giv indflydelse på aktiviteter

Er man forbruger af et fællesskab eller forpligtet i og medudvikler af det? Unges engagement fremmes af, at det ikke er bestemt på forhånd, hvad der foregår i foreningen, men at de selv kan være med til at bestemme og fremsætte idéer. Det er især den uformelle indflydelse i det daglige foreningsliv, der motiverer unge til at deltage. Det mest effektive middel til at engagere medlemmer er derfor at invitere dem til at tage ansvar i foreningen og give dem gode muligheder for at træffe beslutninger og påvirke foreningens rammer og aktiviteter.

TIP #2: Start i det små (og med de små)

Få børn på banen tidligt i deres foreningskarriere og vis dem, at de har mulighed for at få indflydelse. Giv fx mikro-muligheder for at få indflydelse ved at lade børnene vælge den sang, der skal synges til slut. Jo tidligere man begynder at inddrage børn i foreningsdemokratiet, jo større grobund er der for, at børnenes engagementet kan vokse.

TIP #3: Forklar hvad det vil sige at være medlem

Man kan hurtigt tage for givet, at alle kender deres medlemsrettigheder. Men det kræver, at nogen tager sig tid til at sætte medlemmer – især nye – ind i, hvordan man bruger sit medlemskab til at få indflydelse i foreningen. Vær derfor god til at forklare, at foreningens aktiviteter finder sted i et demokratisk fællesskab, hvor alle har ret til at blive hørt og deltage i foreningens udvikling. Spørg ind til nye medlemmers styrker og giv eksempler på, hvordan de kan engagere sig.

TIP #4: Anerkend når nogen tager initiativ

Når man først har taget mod til sig og deler sin idé eller holdning, er det vigtigt at mærke, at det bliver anerkendt. Mange foreninger har god erfaring med direkte at rose medlemmer for deres engagement, så de føler sig hørt og får lyst til at bidrage endnu mere. Hvis initiativer ikke kan lade sig gennemføre, så fortæl initiativtageren, at det desværre ikke kunne lade sig gøre denne gang, men tak for at være modig og kom gerne med nye ideer igen. Prøv også at guide videre til andre projekter i foreningen, der matcher vedkommendes interesse.

TIP #5: Giv plads til nyes idéer – og vov arveguldet

Når unge forsøger at få indflydelse, er det vigtigt, at de ikke mødes af et tungt system eller en "sådan plejer vi at gøre"-attitude. Muligvis har nogen designet arveguldet i foreningen. Med det mener vi, at man har fundet en måde, der virker, og derfor gør man altid sådan. Men man bliver nødt til også at åbne for at nye medlemmer kan bidrage til udviklingen. Det er en balancegang mellem at passe på det, der virker og at give plads til, at nye unge kan udvikle på rammerne og skabe deres egne erfaringer i foreningen.

SPØRGSMÅL TIL REFLEKSION

Ifølge forskningen er et fælles træk ved foreninger, hvor engagementet i foreningsdemokratiet er størst, at den reelle beslutningsstruktur er meget decentral, og at aktiviteter ikke er snævert defineret på forhånd[4]. Spørg derfor jer selv:

- Hvordan skaber vi direkte indflydelse og giver retten til at tage beslutninger til vores medlemmer?
- Hvordan sikrer vi, at decentrale beslutninger støtter op om foreningens formål?
- Hvilke problemer kan medlemmerne være med til at løse, og hvor ønsker de at bidrage?
- Hvordan vil medlemmerne inviteres ind? Og oplever de reelt set at blive det?
- Er det klart for alle medlemmer, hvordan man får indflydelse i foreningen?

4) Se 'Unge, foreninger og demokrati' af Bjarne Ibsen og Klaus Levinsen (2016).

Det kræver blandt andet, at man som engageret eller "gammel" frivillig er opmærksom på, hvordan ens eget ejerskab kan påvirke andres. Det handler også om at udfordre måden, man opfatter nye medlemmer på. I nogle organisationer kan der fx være en intern modstand ift. at lytte til input fra nye, fordi man ikke mener, at de er kvalificeret til at udtale sig, før de kender organisationen bedre og har bidraget til den. Hvis man som medlem møder for mange af den slags barrierer for reel indflydelse, kan det hæmme lysten til at byde ind. Vær derfor opmærksom på, om garvede medlemmers erfaring bliver styrende for de initiativer, der igangsættes – og sørg for at give plads, når nogen melder sig med et initiativ.

"Vi skal huske at rose folk for deres engagement og evner. Særligt når folk overskrider egne grænser et forsøg på at styrke foreningen."
– ung frivillig

TIP #6: Giv lov til at diskutere udfordringer

At få erfaring med at engagere sig i foreningsdemokratiet er ikke kun et spørgsmål om at være med til alt det sjove. Nogle gange handler det også om at få lov til at bidrage til at løse konkrete problemer og udfordringer, som måtte opstå i foreningen. Det kan styrke følelsen af at være sammen – i medgang og modgang – for at opnå et fælles mål. For hvad er vi fælles om? Fællesskabet ja! Men også de udfordringer, der er forbundet med det at være i og opretholde et fællesskab. Den kollektive identitet, dvs. følelsen af at vi er noget sammen, kommer også af at få lov til at handle, når der er krisetid. Man skal derfor turde også at være åben om foreningens svagheder og dyrke udfordringerne sammen, fordi det viser tillid til medlemmerne.

TIP #7: Opsøg medlemmerne hvor de er

Vær opmærksom på, at bestyrelsen eller ledelsen ikke lukker sig om sig selv. Det er altid godt at have en vis føling med, hvad der rører sig blandt den brede medlemsskare, så man er sikker på at repræsentere medlemmernes mangfoldige holdninger og interesser. Byg derfor bro til medlem-

"I stedet for, at medlemmerne skal opsøge bestyrelsen for at høre deres holdninger, forsøger bestyrelsen at gå til medlemmerne, så det bliver sværere ikke at sige sine holdninger"
– ung frivillig.

merne og gør det nemt og tilgængeligt at blive hørt, så vejen til indflydelse bliver kortere. Indfør fx fast træffetid, hvor alle kan kigge forbi til en åben snak med bestyrelsen. Bestyrelsen kan også gennemføre "lytterunder" inden beslutninger skal træffes: tag ud til medlemmerne og stil dem konkrete spørgsmål, som giver dem mulighed for at ytre deres holdninger om foreningens udvikling.

TIP #8: Sørg for åben (og levende) kommunikation

For at kunne have en holdning til noget, bliver man nødt til at vide, hvad der bliver diskuteret i foreningen. At involvere handler derfor også om at skabe en åben og tilgængelig kommunikation i foreningen ved at bruge de kanaler, som medlemmerne selv bruger. Gør det også nemt at følge med. I stedet for (eller som supplement til) et skriftligt referat, som få læser og ingen gider skrive, så prøv fx at opsummere pointerne gennem en kort video, hvor I fortæller om det, der blev besluttet og drøftet på jeres møder. På den måde kan det gøres mere levende, så man får lyst til at holde sig opdateret.

TIP #9: Involver på nye måder

At sidde rundt om et bord og diskutere i timevis tiltrækker og tilgodeser bestemte typer, men afskrækker andre. Overvej om alle medlemmer føler sig inviteret til at engagere sig ved jeres møder og afprøv evt. nye formater til at få medlemmerne på banen. Nogle foreninger har fx succes med at arrangere åbne debataftner, hvor man sammen diskuterer foreningens fremtid. For andre er løsningen måske at arrangere en tegneworkshop, en walk-and-talk, et virtuelt kaffemøde eller en konkurrence, hvor alle indsender deres inputs. Det vigtigste er at finde en form, hvor flere medlem-

mer kan bruge deres stemme. Tænk også i nye måder at invitere på for at sikre, at I når bredt ud blandt medlemmerne. Måske skal I sende en håndskrevet invitation eller en personlig SMS? Eller måske er løsningen at lave en video-invitation? Prøv jer frem og vær ikke bange for at eksperimentere.

TIP #10: ...og gør det sjovt

Husk at inkorporere små energizers og ice-breakers undervejs, så I gør det sjovt at involvere sig. Prøv også at koble formelle møder sammen med noget socialt, da fællesskabet for mange unge er en vigtig motivationsfaktor for at engagere sig i både det formelle og uformelle foreningsdemokrati. Prioriter derfor altid at skabe god plads til at hygge og dyrke fællesskabet og overvej, hvordan I får minimum ét socialt element ind i løbet af mere formelle arrangementer. Gør det fx til en vane at placere et socialt initia-

IDÉBANKEN
– BRUG DIGITALE VÆRKTØJER TIL AT INDDRAGE

Inddragelse behøver ikke være en lang og omfattende proces. Online afstemninger på fx Facebook eller Loomio kan bruges til at få hurtig feedback og give medlemmer direkte indflydelse på en konkret sag, fx hvor den næste generalforsamling skal afholdes.

Digitale værktøjer gør det nemt og tilgængeligt at mene noget og at bidrage til foreningen på en afgrænset måde, som passer til ens tid og engagement lige nu og her. Samtidig bliver det muligt at involvere flere medlemmer på én gang og på tværs af geografi. Men husk også at holde fast i formater, hvor I mødes ansigt til ansigt, så der er mulighed for dialog.

tiv i forlængelse af eller midtvejs i jeres møder, generalforsamlinger, åbne høringer og workshops, så der er noget at glæde sig til. Det kan også være med til at lokke nye typer med til jeres formelle arrangementer, fx de mere selskabelige medlemmer – dem, der hovedsageligt er med i jeres forening for at vedligeholde eller etablere stærke venskaber.

VÆRKTØJSKASSEN

Det er værd at overveje, hvordan I får adgang til medlemmernes holdninger og tanker om foreningens arbejde og involverer dem i det – ikke kun inden for egen lokalforening, men også på tværs af det lokale og nationale niveau. Her får I redskaber til at arbejde aktivt med inddragelse, herunder:

- en guide til hvornår og hvordan man inddrager medlemmer på en god måde,
- tjeklister, som kan bruges før en inddragelsesproces.

Derudover får I et lynkursus i at øge medlemmernes motivation til at løfte opgaver og tage ansvar for driften i jeres forening.

"I vores forening er vi fire, der sidder i den nationale bestyrelse, og vi minder meget om hinanden, så det er godt at få andre perspektiver"
– *ung frivillig.*

Hvornår skal vi lave en inddragelsesproces?

Nogle gange kan det mest hensigtsmæssige være, at bestyrelsen eller ledelsen træffer en beslutning internt. Andre gange er involvering et effektivt redskab til at skabe engagement og bedre beslutninger. Det er blandt andet en god idé at involvere den brede medlemsskare, når beslutninger omhandler og påvirker foreningens aktiviteter, formål eller det enkelte medlems engagement og roller i foreningen.

Hvis I vurderer, at det giver mening at inddrage den brede medlemsskare i en sag eller beslutning, fx i forbindelse med forandringer eller nye tiltag, kan det være hensigtsmæssigt at køre en mere struktureret proces.

Grunde til at involvere medlemmer kan være ønsket om at:

- kvalificere beslutninger,
- få medlemmernes holdning til en konkret sag,
- få nye input og idéer,
- evaluere tiltag,
- sikre ejerskab og opbakning til beslutninger,
- skabe mere nytænkning.

Undgå derimod at lave en inddragelsesproces, hvis:

- en beslutning allerede uofficielt er truffet, så der reelt set ikke er mulighed for at ændre den,
- der ikke er et klart defineret mål med involveringen,
- der ikke er ressourcer til at skabe de rette rammer for, at medlemmerne kan komme på bane,
- I ikke er klar på at dele kontrol og beslutningskompetence,
- I udelukkende har tænkt jer at invitere dem, der ligner jer selv og mener nogenlunde det samme,
- I kun inviterer meget få medlemmer ud fra en antagelse om, at de kan repræsentere alle.

Hvordan inddrager man medlemmer?

Som skitseret tidligere kan involvering og inddragelse gøres på mange måder og niveauer, og der er ikke én tilgang, der er bedre end en anden. Det vigtigste er at overveje, hvilken type inddragelse der passer bedst til jeres medlemmer eller den konkrete situation. Tilpas metoden til både formålet og jeres ressourcer.

To eksempler på tilgange er at **afholde åbne høringer** og **at involvere medlemmer i beslutnings- og udviklingsfaser**.

Ved åbne høringer opfordres medlemmerne til at dele deres holdninger til en konkret sag eller give input til en konkret udviklingsopgave i foreningen. Målet med åbne høringer kan være at:

- blive klogere på medlemmernes perspektiv og interesser for efterfølgende at bruge deres input til at kvalificere beslutninger og løsninger,
- få idéer og inspiration til nye initiativer,
- evaluere et allerede eksisterende tiltag i foreningen for at kunne justere og forbedre det.

Ved **involveringsprocesser** deler medlemmerne ikke kun deres holdninger – de deltager også aktivt til at løse konkrete problemer, udvikle på nye tiltag og træffe afgørelser i foreningen.

På næste side finder du en detaljeret oversigt over de to tilgange til inddragelse og deres anvendelsesmuligheder.

To tilgange til inddragelse[5]

	HØRING	INVOLVERING
Formål	Medlemmerne får mulighed for at tilkendegive deres holdninger og idéer, men deltager ikke i selve udviklings- eller beslutningsfasen. Man søger inspiration, men uden at forpligte sig på forslag.	Medlemmerne bliver lyttet til, men deltager også aktivt i udviklings- eller beslutningsfasen. Medlemmerne har kontrol over, hvad der bliver vedtaget.
Formater	Eksempler indebærer alt fra at arrangere debataftener, online diskussioner, fokusgrupper, advisory boards og idéworkshops – til at sende et spørgeskema ud eller sætte en postkasse op til input og konstruktiv kritik . Det kan både handle om at skabe anledninger til, at medlemmerne selv melder sig på banen og om mere målrettet at opsøge dem.	Eksempler indebærer alt fra workshops, fremtidsværksteder, design sprints eller ad-hoc arbejdsgrupper. Det afgørende er, at medlemmerne får lov til at være medudviklere og beslutte, hvordan et konkret initiativ eller tiltag skal se ud.
Løfte til medlemmer	Vi lytter til dine bekymringer, ønsker, idéer og anbefalinger og forsøger at inkorporere dem, når der skal udarbejdes løsninger. Vi giver feedback på, hvordan dit input har påvirket den endelige beslutning.	Vi inddrager dig i ethvert aspekt af udviklings- og beslutningsprocessen Vi vil implementere det, du beslutter.
Indflydelsesmuligheder	Indirekte indflydelse.	Direkte indflydelse.

5) Tak til Jens Ulrich for inspiration til oversigten.

	HØRING	INVOLVERING
Fordele	Man kan nå bredt ud til medlemmerne og få mange input på én gang, som kan inspirere den efterfølgende udviklings- og beslutningsfase.	Man kan skabe større opbakning og ejerskab over det, der besluttes eller udvikles, fordi medlemmerne selv er med til at definere løsningerne. Derudover lægger involveringsprocesser op til dialog mellem mange parter, hvilket kan få flere synspunkter i spil og skabe en synergieffekt, der fører til bedre og mere innovative løsninger.
Ulemper	Svært at imødekomme alle de ønsker, som medlemmerne kommer med. Nogle ønsker er umulige at realisere, andre er måske i direkte modstrid med hinanden. Men hvis medlemmerne ikke kan se sig selv i det færdige output, så risikerer man, at de ikke føler sig hørt eller oplever at have spildt deres tid.	Svært at involvere mange på én gang. Jo flere deltagere, jo flere ressourcer kræver det at facilitere en involveringsproces, og jo sværere bliver det at styre processen.
Eksempler på hvilke processer, der passer godt til de to former	**Høring**: Godt når der skal træffes beslutninger som mange medlemmer har et ejerskab til og til processer, hvor resultatet får stor påvirkning på medlemmernes foreningshverdag.	**Involvering**: Godt til lidt smallere processer, hvor der ikke er de store følelser på spil for den brede medlemsbasen, og hvor det giver mening med en særlig ekspertise fra en særlig gruppe af medlemmer.

DEN GODE INDDRAGELSE

Der er flere ting, I bør tænke over både før og efter, I vælger at lave en inddragelsesproces. Uanset tilgangen eller metoden, så kommer her et par gode råd til at skabe en fair inddragelse[6]:

Involver dem, det handler om: Medlemmer skal ikke spørges om alt, men en god tommelfingerregel er: "If it's about them, don't do it without them". Ergo, hvis noget omhandler medlemmerne, så inddrag dem som en ligeværdig part i diskussioner og beslutningsprocesser. Det kan fremme opbakningen, når noget senere skal implementeres. Det viser også, at deres stemme har betydning. Det er et spørgsmål om at anerkende, at man ikke altid selv er den klogeste. Som regel har medlemmer en masse guldkorn, fordi de kommer med et andet perspektiv og tit har en god fornemmelse af, hvad der foregår lokalt.

Vær ærlig og tydelig: Transparens er helt centralt, når man involverer. Uanset om man involverer meget eller lidt. Det er bedst at være ærlig om, hvor man står – fx hvis man på forhånd har gjort sig tanker om det, der skal besluttes. Vær også tydelig omkring jeres forventninger til dem, der involveres, så alle er med på rammen og formålet hele vejen gennem processen – og vær konkret ift. det, de skal forholde sig til. Jo mere konkret, desto nemmere er det at danne sig en holdning til det og komme med kvalificerede input. Sæt derfor ord på:

"Hos os er det meget bestyrelsen, der arbejder med alt det formelle; men vi forsøger at holde medlemsmøder, så alle kan blive hørt"
– ung frivillig.

6) Tak til Jens Ulrich for inspiration til oversigten.

- Hvorfor bliver de involveret?
- Hvad er det, der skal løses eller besluttes – og hvorfor?
- Hvad er medlemmernes rolle i processen? Skal de levere nye idéer eller vurdere et af jeres forslag?
- Hvad er jeres egne ønsker til det, der skal besluttes?
- Hvad står ikke til diskussion, og hvad kan der gøres noget ved?
- Hvordan træffer I en beslutning?
- Hvornår kan deltagerne tidligst kan forvente at se et resultat af inddragelsesprocessen?

Når I afrunder jeres inddragelsesaktivitet, så vær også tydelig over for deltagerne om, hvad processen er herfra. Bliver de inddraget igen? Bliver de løbende informeret om, hvordan deres input bliver brugt? Skal de inviteres til en fejring, når processen er færdig?

Klæd deltagerne på: Hjælp folk til at forberede sig, så de kan deltage og bidrage på en god måde. I hvor god tid skal de fx inviteres, så alle kan nå at afsætte tid til at være med, gå og summe over emnet, læse eventuelle materialer, vende sagen med deres bagland, etc.?

Forklar til- og fravalg: Forklar altid hvorfor en bestemt beslutning blev taget, og sæt ord på kriterierne for at nogle medlemmers input enten blev inkorporeret eller udeladt i den endelige beslutning. På den måde tager I medlemmerne alvorligt ved at vise, at I har brugt tid på at overveje deres input grundigt. Samtidig gør det selve beslutningsprocessen mere gennemsigtig, hvilket kan styrke opbakningen til den endelige beslutning, også selvom nogens input blev valgt fra. Omvendt kan det skabe både mistillid til beslutningstagerne og modstand, hvis det er svært at gennemskue, hvorfor noget blev besluttet eller ens egen gode idé ikke kom med.

Hvad er outputtet? Medlemmerne skal efter processen kunne se deres input i et eller andet form for konkret output. Det skal kunne ses tydeligt, at det har haft en betydning, at deltagerne dukkede op og brugte

deres tid og energi på at bidrage. Selvom det nogle gange er åbenlyst, hvad der blev taget med videre, så husk alligevel at sætte ord på det. Ved åbne høringer er det især vigtigt at være skarp på i sidste ende at formidle resultatet af deltagernes indsats: Skal I fx sende en opsummering rundt til deltagerne, så de sort på hvidt kan se, hvilke input der blev taget med videre? Eller invitere til et møde, hvor I præsenterer det endelige resultat af processen?

Efterlad altid et rum for indflydelse: Frivillige ønsker ikke at opleve sig som modtagere, men derimod som deltagere. Selv efter en beslutning er truffet, skal der altid være noget, man kan få indflydelse på. Også selvom det bare er en lille ting. Det er med til at anerkende medlemmerne og skabe ejerskab. Og der er altid noget, folk kan være med til at bestemme – led derfor efter mulighedsrummet. Måske blev det besluttet at indrette et nyt sofahjørne i foreningen – giv medlemmerne lov til at bestemme farven på sofaerne, placeringen eller billederne på væggen.

TJEKLISTE
– OVERVEJELSER FØR I INVITERER IND

RAMME
Vær ærlig omkring, hvad der er muligt, og hvad der ikke er muligt – både overfor jer selv og medlemmerne. Spørg jer selv:

- Hvad ønsker vi input til? – Og skal medlemmerne også inddrages i den endelige beslutningsproces?
- Kan det lade sig gøre på en god måde? Har vi afsat tid og ressourcer til at gøre det?
- Har vi kommunikeret klart og tydeligt til medlemmerne, hvad målet med processen er? – og sat en tydelig ramme?

RUM
Skab et tryg og inkluderende rum, der er tilgængeligt for medlemmerne. Spørg jer selv:

- Hvordan tilrettelægger vi processen, så medlemmerne både kan og vil involvere sig?
- Hvad gør vi, hvis den gode proces er upraktisk for medlemmerne?
- Hvordan sørger vi for, at medlemmerne modtager invitationen til at deltage?

STEMME
Klæd medlemmerne på til at deltage og faciliter processen, så alle får en stemme. Spørg jer selv:

- Har alle fået den nødvendige information om det, der skal drøftes?
- Er der lagt en plan for, hvordan vi skaber plads til både de stille og de talende medlemmer?
- Hvordan håndterer vi eventuelle uenigheder og forskelligheder blandt deltagerne?

INDFLYDELSE
Sørg for at medlemmernes holdninger bliver taget alvorligt og handles på, hvor det er relevant. Men vær også transparent. Spørg jer selv:

- Har vi tydeliggjort fra start, hvad medlemmerne reelt kan og ikke kan være med til at bestemme og få indflydelse på?
- Hvad vil vi gøre, hvis nogen begynder at kæmpe ihærdigt for en sag, som vi ikke selv prioriterer?
- Er vi klar på at overgive kontrollen og gå med det, der er stemning for / det der evt. bliver stemt igennem?

Praktiske skridt i inddragelsesprocessen

Når I forbereder inddragelsesprocessen, så vælg gerne et par stykker som ansvarlige for forløbet og planlægningen. Men overvej også at uddelegere opgaver til andre i fællesskabet. Jo flere der føler ejerskab for processen, jo flere er I til at få processen til at blive en succes! Måske kender nogen en god energizer eller en workshop-øvelse, mens en anden har lyst til at bage kage til pausen eller være tidsstyrer, når det hele går løs.

Lav også gerne en drejebog eller et program på forhånd. Det kan hjælpe jer til at finde ud af, hvad både I og medlemmerne skal have ud af processen, hvem der har ansvar for hvad, og hvilke krav der kan være til materialer/teknik og tidsforbrug.

Endelig er det en god idé at have øje for den fremtidige implementering eller gennemførsel allerede undervejs i involveringsprocessen, fordi det er et godt sted at få nogen til at føle noget for det, der kommer ud af processen – fx et projekt eller en bestemt forandring. Og så kan man oplagt også i samme ombæring få nedsat den arbejdsgruppe, der skal gå videre med det (eller hvad der nu skal ske).

NOTE: LAV EN REALISTISK TIDSPLAN
Det er et vilkår, at mere omfattende inddragelsesprocesser tager tid. Udover den tid der skal afsættes til at afvikle inddragelsesaktiviteten (fx et dialogmøde) ligger der et arbejde i at forberede forløbet og i at omsætte deltagernes input efterfølgende. Sæt hellere for meget tid af end for lidt, så ingen bliver overraskede over tidsforbruget undervejs.

LYNKURSUS: SÅDAN MOTIVERER DU MEDLEMMER TIL AT LØFTE OPGAVER I FORENINGEN

En anden måde at involvere sig på er ved at påtage sig opgaver og ansvar i foreningen. Det kan være alt fra at stå for at indkøbe snacks til et frivilligmøde til at sidde i bestyrelsen. I enhver forening er det en kunst at få engageret den brede medlemsskare på en måde, så alle føler og tager medansvar for beslutninger og aktiviteter i foreningen og ikke blot overlader det til bestyrelsen eller den daglige ledelse. At fremme engagement er tæt forbundet med at give medlemmer indflydelse og medejerskab over de rammer, de selv er en del af. Det er fx et spørgsmål om at skabe gode muligheder for at alle kan bidrage til at udvikle, planlægge, arrangere, have roller m.v. Det kræver en vis åbenhed og fleksibilitet, hvor jeres aktiviteter, opgaver og mål ikke altid er defineret på forhånd.

Gode råd til at skabe medansvar for driften

- **Spil "tillidsbingo" og uddeleger ansvar.** Som leder af en opgave eller aktivitet, kan man tit komme til at tænke: "Den opgave fikser jeg lige, så går det også hurtigere". Men at uddelegere ansvar er med til at vise tillid og motivere det enkelte medlem til at engagere sig. Send opgaver videre til andre og stol på, at de har den. Accepter at løsningen måske bliver anderledes, end hvis du selv havde udført opgaven.

"Når andre viser, at de har tillid til en ved at spørge, om man vil stille op eller hjælpe, går det op for en, at man også har en stor rolle at spille i foreningen"
– ung frivillig.

- **Giv konkrete og afgrænsede opgaver.** Gør det overskueligt at engagere sig og vær tydelig omkring, hvad den enkelte siger ja til. Hjælp de nye i gang og giv støtte, hvis de har behov for det.

- **Matchmaking er alt.** Start hvor medlemmerne har deres interesse: Hvad motiverer dem? Og hvor stor en indsats kan og ønsker de at bidrage med? Det handler om at skabe det rette match mellem opgaver og det enkelte medlem.

- **Tilbyd løbende nye opgaver.** Det bedste middel til at fastholde og involvere dybere er at invitere medlemmerne til at deltage i flere opgaver, der matcher den unges interesser og motivation. Men vær opmærksom på, om der er en udvikling i opgaverne. Hvis Adnan altid skal stå for det tekniske ved arrangementer, fordi "Adnan er god til IT og kan gode lide at hjælpe os med tekniske problemer", så begrænser det udviklingspotentialet. Start gerne med nemme opgaver, der motiverer, men byg så videre på dem. Måske kan Adnan lave undervisning for de frivillige?

- **Gør det nemt at tage initiativ.** Lav gerne en struktur, hvor det kan lade sig gøre at starte egne projekter i det små og derigennem tage ansvar for foreningens udvikling.

- **Skab fleksible og attraktive rammer.** Gør det fx okay at drosle ned på det frivillige engagement i travle perioder, og afprøv mere fleksible frivilligformater til at engagere medlemmerne (læs mere på næste side).

- **Prik medlemmerne på skulderen.** En af de vigtigste motivationsfaktorer for at engagere sig i frivilligt arbejde er at blive spurgt direkte af andre. Det kan føles som et skulderklap, især hvis man bliver opfordret af et andet måske mere erfaret medlem.

- **Nominer hinanden til roller.** En mere formaliseret udgave af 'skulderprikket' er at nominere hinanden, når der skal uddelegeres roller og opgaver, fx i en arbejdsgruppe.

- **Giv feedback.** Når medlemmer påtager sig opgaver, så har de brug for at få løbende feedback på deres bidrag til foreningen. Husk at tydeliggøre og rose de resultater, som medlemmerne skaber, så alle får oplevelsen af at lykkes.

NOTE: Husk at alle starter et sted
Det er okay at starte med bittesmå skridt. Jo mere medlemmer lykkes med små opgaver, desto mere mod får de på at involvere sig yderligere. Tænk på din egen foreningshistorie: Hvor startede du, og hvordan har din udvikling været? Kan du lære noget af din egen udvikling, som kan overføres til nye medlemmer?

Tre fleksible frivilligformater

1. Mikro-frivillighed handler om at kombinere små handlinger fra mange mennesker for at løse en større opgave eller skabe en konkret forandring i samfundet. Idéen er at gøre det fleksibelt og nemt at levere en frivillig indsats, og typisk foregår det online. Mikro-frivillighed kan involvere alt fra at underskrive en underskriftindsamling, re-tweete et opråb til politikerne eller videresende en invitation til en demonstration – til at bruge foreningens So-Me-platform til at poste sit bedste råd til at skabe forandring. Det kan også handle om at deltage i en flash mob, udfylde et spørgeskema eller samle fem stykker skrald på vej til skole. Mulighederne er mange. Det afgørende er, at det kun tager få minutter at udføre opgaverne og kan gøres der, hvor medlemmerne er – og på deres egne vilkår.

2. Gruppefrivillighed er et koncept opfundet af Frivilligcenter Vesterbro/Kgs. Enghave/Valby. Det er en metode til at organisere frivillige på en måde, som både tager højde for frivilliges behov for fleksibilitet og for foreningers behov for en stabil frivilligindsats. Helt konkret indebærer det, at en gruppe frivillige tilknyttes en fast foreningsaktivitet som en gruppe frem for individuelt. Gruppen har et fælles ansvar for at sikre, at der altid er frivillige til at udføre de udvalgte opgaver. Det betyder, at man internt i gruppen melder sig til eller fra opgaver og træder til, hvis nogen skulle blive forhindret. Man er altså forpligtet som gruppe og ikke individ. Metoden er særlig god som et springbræt for nye frivillige, fordi det dels motiverer at være del af et fællesskab og dels kan skabe tryghed at vide, at man ikke er alene om ansvaret for en aktivitet eller opgave .

"Selvorganisering gør det generelt nemmere at få nogen med"
– ung frivillig.

3. Ad hoc-arbejdsgrupper oprettes efter behov og interesse. Nogle foreninger har held med at skabe mere medansvar blandt medlemmerne ved at skabe en ny struktur i deres forening, hvor man opretter underud-

valg i bestyrelsen, der tager sig af konkrete arbejdsområder i foreningen. Det kan være god aflastning for bestyrelsen. Andre foreninger opretter ad hoc-arbejdsgrupper baseret på medlemmernes interesse. Denne metode gør, at medlemmer kan få lov til at nørde lige netop det område, de er allermest optaget af og sammen med andre, der deler deres begejstring. Fordelen ved små, relativt selvstyrende grupper er, at de er mere engagerende end større enheder eller grupper. I små grupper ender man fx med at kende hinanden bedre, hvilket kan styrke følelsen af at være forpligtet over for fællesskabet. Start dog altid med en forventningsafstemning, hvor gruppen aftaler rammerne for deres samarbejde[7].

7) Tak til Frivilligcenter Vesterbro/Kgs. Enghave/Valby for inspiration.

Husk også at hype jeres forening!

At fortælle historier om et 'os som fællesskab' er et effektivt redskab til at fremme den stemning og de følelser, der motiverer medlemmer til at handle. Husk derfor at kommunikere en stærk fortælling om netop jeres fællesskab, fordi det er med til at motivere medlemmer til at tage ansvar og gøre noget sammen. I kan gøre det ved løbende at minde dem om alle de fede ting, der gør, at de er engageret i foreningen. Måske er det en fortælling om, hvor fedt netop jeres fællesskab er – eller en fortælling om den sag, I er fælles om at kæmpe for og alle jeres sejre. Eller måske er det en fortælling om alt det, medlemmerne lærer gennem jeres aktiviteter.

Den socialøkonomiske virksomhed DeltagerDanmark har lavet en guide til at arbejde aktivt med historiefortælling som et redskab til at binde det enkeltes medlems historie sammen med en fortælling om et 'os'[8]. Ifølge DeltagerDanmark er det værd at overveje:

- Hvad der kendetegner historien om din forening eller det fællesskab, du er aktiv i?
- Hvilke værdier er I fælles om?
- Hvilke fælles erfaringer, aktiviteter eller begivenheder betyder noget for jer?
- Er der bestemte personer, der i tidens løb har gjort en særlig forskel?

8) Læs mere her: www.deltagerdanmark.dk/engager-med-historiefortaelling/

IDÉBANKEN
– FORENINGSHYPE

Her er et par konkrete idéer til at "hype" jeres forening:

- **Shout-outs:** Lav noget larm for jeres forening på de sociale medier, for at vise hvor nice, I er – både til jer selv og omverden. Overtag fx en af foreningens SoMe-kanaler til at give shout-outs, gøre opmærksom på og hylde medfrivilliges seje indsatser eller fede personligheder.

- **Mememaking:** Lav memes om jeres forening via en online memegenerator.

- **Timecapsule**: Alle kan skrive et brev til foreningen, som først må åbnes om et år. Så kan I sammen læse brevene om et år og se tilbage på den udvikling, der er sket siden.

- **Wordcloud:** I fællesskab kan I lave lister over ting, I godt kan lide ved jeres foreningsarbejde og samle det i en wordcloud. I skriver en tematik eller et spørgsmål, og så kan alle bidrage med deres svar og associationer. Til sidst har I sammen lavet en ord-kollage, der visuelt demonstrerer nogle af de fede ting, I elsker ved jeres foreningsliv. I kan fx lave overskrifter som: visioner og drømme for fremtiden i foreningen, hvorfor er jeg engageret i min forening eller mit bedste minde fra foreningen.

- **Jeres egen foreningsquiz:** Alle laver fem quiz-spørgsmål om sjove begivenheder, der er sket i foreningen. Her kan man evt. bruge Kahoot eller et andet online quiz-værktøj.

- **Kreaprojekter til foreningen:** Lav perleplader, kollager eller mal et billede, som kan hænge der, hvor I normalt mødes. Det kan være temabaseret, fx afbildninger af foreningens logo eller et sjovt minde, I har sammen som gruppe.

LÆS MERE...

- I bogen *Borgerlyst* – Handlekraft i hverdagen kan I finde mange gode råd og metoder til at engagere jeres medlemmer, blandt andet ved at tænke i mikrohandlinger.

- Center for frivilligt socialt arbejde har lavet udgivelsen *Engagement behøver plads*, som er spækfyldt med inspiration til at skabe mere engagement i en mindre forening. Download den og mange andre materialer fra deres hjemmeside: ***www.frivillighed.dk/***

- Find i *Magasinet DUF Fokus* fra 2016 en opsummering af konklusionerne fra DUFs storstilede forskningsprojekt "Fremtid i Forening?". Her kan du blandt andet få viden om, hvad der motiverer unge til at indgå i foreningsdemokratiet. Find materialet her: ***www.duf.dk/materialer/produkt/fremtid-i-forening-1/***

- Tuborgfondet har sammen med Roskilde Festival lavet et værktøj, som giver frivillige et rum til at dele deres oplevelser af at være frivillig og komme med idéer og forslag til ændringer: ***https://www.tuborgfondet.dk/wp-content/media/2018/06/Invitation_2.0_FINAL-ONLINE.pdf***

KAPITEL 5

TRÆF BEDRE BESLUTNINGER

”

Demokratiets væsen
er ikke bestemt ved afstemning,
men ved samtalen, forhandlingen,
ved den gensidige respekt
og forståelse og ved den heraf
fremvoksende sans for
helhedens interesse.”

– Hal Koch, grundlægger af DUF

TRÆF BEDRE BESLUTNINGER

At være en demokratisk organiseret forening indebærer, at man løbende er fælles om at træffe beslutninger om foreningens anliggender. Det kan være alt fra små ting i den daglige drift til større beslutninger, der sætter nye retninger i foreningen. Men hvilke redskaber har vi i en beslutningsproces? Nogle træffer beslutningerne ved at stemme om det og lade afgørelsen være op til flertallet og andre forsøger ihærdigt at overbevise hinanden om, at netop deres forslag er det bedste.

Ofte vil der være mange synspunkter og forslag til den beslutning, der skal træffes. At navigere mellem mange menneskers input er en kunst, og for at nå frem til den rette afgørelse er det nødvendigt med en god proces. Her er dialog et værdifuldt redskab i alle de mange sammenhænge, hvor man som forening skal blive enige og tage konkrete og kvalificerede beslutninger for at kunne handle.

Dialog og beslutningsprocesser

At træffe beslutninger i fællesskab er en central del af ethvert demokrati, men der er mange måder at gribe det an på. Metoder til at nå en afgørelse kan fx omfatte alt fra afstemning, forhandling og debat til at indgå kompromisser, hvor fokus er på at afgive krav for at finde fælles acceptable løsninger, som alle kan leve med. Uanset hvilken metode, man vælger til at træffe en beslutning, så kan dialog eller 'samtaledemokrati' være afgørende for en god proces frem mod den endelige afgørelse.

Dialogen kan blandt andet bruges til at skabe større forståelse for hinanden og gøre os klogere på, hvorfor andre mener, som de gør. Ved aktivt at lytte til hinanden og tage højde for forskellige perspektiver i den fælles løsning er det muligt at skabe mere opbakning til den endelige beslutning. Kort sagt kan dialogen være med til at fremme gensidig forståelse

og indsigt og opbygge relationer på en måde, der understøtter viljen til at finde løsninger.

Samtidig er dialogen også et middel til at træffe bedre beslutninger, fordi vi ved at lytte aktivt til hinanden kan få nye idéer i spil. Og finde ud af, hvor vi hver især ser muligheder og barrierer for at kunne lande en god løsning. Dialogen kan derfor bidrage til at gøre beslutninger mere gennemtænkte, inddragende og i højere grad langtidsholdbare. Men det kræver, at man er åben over for andres synspunkter og villig til at ændre sine egne holdninger undervejs, jo klogere man bliver.

DIALOG ER ...

- at vi er gensidigt nysgerrige på hinandens perspektiv og åbne over for andre – selv hvis deres holdninger afviger fra vores egne.
- at have en ægte og vedholdende vilje til at lytte, stille spørgsmål og prøve at forstå.
- at kommunikere ligeværdigt, så alle kan deltage på lige fod i samtalen uanset baggrund og status
- troen på, at alle stemmer har lige meget ret til at blive hørt. Bare fordi én mener noget andet end flertallet, betyder det ikke, at vedkommendes holdning eller input er ugyldig – eller ligegyldig.
- at blive klogere på andres måder at opfatte verden på, og herigennem få et mere nuanceret billede af vores fælles virkelighed.

TIPS TIL AT LETTE BESLUTNINGSPROCESSER

For at sikre en god proces og bedre beslutninger, kan man følge et par grundlæggende tommelfingerregler:

TIP #1: Sørg for at I taler om det samme

Afsæt god tid til at forklare og præsentere det beslutningsforslag eller den sag, der skal drøftes. Nogle gange kommer vi hurtigt til at antage, at alle har samme viden og forståelse for det, der skal besluttes. Som resultat nedprioriterer eller glemmer vi måske at drøfte sagen, inden vi går videre til en afstemning. Når beslutningen senere skal implementeres, kan der opstå problemer, fordi det bliver tydeligt, at det, der var rigtigt for én, ikke var det for en anden. Hvis rammen ikke er tydeligt optegnet på forhånd, kan det også gøre selve beslutningsprocessen langtrukken, fordi alle ser en åbning for at læse deres egen agenda eller mærkesag ind i forslaget.

TIP #2: Søg mod et kompromis – ikke konsensus

Det kan forhindre en reel beslutning at være for konsensussøgende, og derfor er det godt at øve sig i at finde kompromisser. Det vil sige at indgå en aftale, hvor alle parter afgiver nogle af deres krav for at finde en løsning. Det er en fejlopfattelse, at vi altid skal være enige om alt for at kunne handle. Søg derfor ikke mod konsensus, men accepter at forskellige synspunkter (og dermed uenighed) er uundgåeligt i et demokratisk fællesskab. Med andre ord: vær enige om at være uenige. I stedet for at se uenigheden som en barriere, så gå hinanden i møde og vær åbne over for andres præferencer og holdninger. Jo mere vi aktivt lytter til og prøver at forstå hinandens perspektiver, jo nemmere bli-

"Nogle gange glemmer vi at sætte os ned og snakke om, hvad vi egentlig mener. Nogle gange er det at have en samtale nok" – *frivillig*.

ver det at finde et godt kompromis. Husk at vi alle kan sidde med den lille brik, der får den fælles løsning til at gå op.

TIP #3: Lyt til dem, der mener noget andet

Der kan være meget visdom gemt hos mindretallet, som kan være med til at kvalificere en beslutning. Derudover er det vigtigt at føle sig set og hørt også selvom, man mener noget andet end flertallet. Ved at give plads til mindretallets stemme og så vidt muligt inkorporere den i det endelige beslutningsforslag, øger man chancen for efterfølgende opbakning. Lad jer evt. inspirere af Deep Democracy – en metode til aktivt at inddrage mindretallets stemme i beslutningsprocesser (**se lynkursus på side 140**).

TIP #4: Håndter modstand med dialog

Hvis en eller flere parter modsætter sig et forslag eller bliver ved med at spænde ben for beslutningsprocessen, så gå i dialog. Undersøg, hvad der er på spil – er det et udtryk for en stædig præference eller handler det om noget helt andet? Har vedkommende fx følt sig overset og ignoreret undervejs i processen? Eller ser vedkommende noget, der ikke er holdbart i den idé, som alle andre synes om? Der kan være mange årsager og dermed også mange greb til at dæmme op for modstanden (læs mere på side 120).

”

I vores forening skulle vi vedtage nogle interne retningslinjer for hele organisationen, hvor der var stor uenighed, og medlemmerne havde mange forskellige mærkesager. Vi foretog derfor en længere beslutningsproces med omfattende dialog om formuleringerne af retningslinjerne, hvor vi sørgede for, at alle grupper blev tilgodeset og fik nogle af deres mærkesager med. Det gav til sidst nogle retningslinjer, som alle grupperinger kunne acceptere.”

– ung frivillig

TIP #5: Giv plads til variationer

Det er ikke altid, at det er muligt at finde det gode kompromis. Nogle gange er de grundlæggende skel mellem forskellige fløje – fx en lokalforening og hovedorganisationen – så store, at et kompromis umiddelbart ikke er muligt. Her kan det være nødvendigt at afgive en vis kontrol for at skabe plads til forskellige måder at gøre ting på. Man kan blandt andet vælge en model, hvor man kører foreningen i en meget decentral stil. Helt konkret kan det betyde, at den nationale bestyrelse sætter løse retningslinjer, mens de lokale foreninger er forholdsvist fritstillet, så længe de følger de helt overordnede retningslinjer.

> "Vi har to fløje, hvor vi er nået frem til, at vi har en national bestyrelse, der bestemmer og kører sit show, men så er de lokale foreninger til gengæld også rimelig fritstillet."
> *– ung frivillig*

TIP #6: Stem (evt.) om det

Nogle gange er en god dialogproces nok til at nå frem til en afgørelse. Andre gange kan det være nødvendigt at bruge en afstemning for at få truffet en beslutning og komme videre på en god måde. Nogle organisationer kører med en mellemvej. De har dialogprocesser, men når de ikke kan finde et kompromis, har de fortsat afstemninger, som sætter en klar retning. Der er dog en vis grad af minoritetsbeskyttelse ved disse afstemninger, hvor der skal være 2/3 flertal for beslutningerne. Forud for enhver afstemning er det dog centralt, at der har været en fri og åben dialog, hvor alle involverede har haft mulighed for at få deres synspunkter hørt. Og hvor man sammen har forsøgt at imødegå uenighed for at finde fælles løsninger, som alle kan bakke op om eller i det mindste acceptere. En god tommelfingerregel er derfor at starte med en dialog i stedet for at gå direkte til en afstemning. Når sagen er uddebatteret, så er det afstemningen, der viser, hvor langt man er nået.

"Vi skal huske at sætte demokratiet over effektiviteten, fordi det nogle gange kan være besværligt at træffe beslutninger demokratisk, men det skaber også et sundere miljø og sikrer bedre forankring."
– ung frivillig.

TIP #7: Tag højde for ulige forudsætninger for at blive hørt

Er der nogen i foreningen, der har bedre mulighed for at påvirke beslutninger end andre? Som regel vil der være enkelte medlemmer med bedre mulighed for at "trumfe" deres forslag igennem. Måske har de ordet i deres magt, måske er de karismatiske og siger en masse kloge ord – eller også har de bare mest anciennitet i foreningen, eller er gode venner med de andre beslutningstagere. Stræb derfor altid efter at kommunikere ligeværdigt. Det kan være nødvendigt at kompensere for forskelle i magt og status ved at tage særlige hensyn til en "svagere" part. Hvis to medlemmer i jeres forening – et gammelt garvet medlem, som alle kender, og en nybegynder, der kun lige er kommet ind i foreningen – fremsætter modstridende forslag, kan der være en tendens til at holde med det garvede medlem, alene fordi man kender vedkommende bedre. Her kan det mest demokratiske faktisk være at forskelsbehandle de to. Det kunne ske ved at give nybegynderen tid til at introducere sig selv og give vedkommende ekstra hjælp til at præsentere sit forslag.

TIP #8: Vær opmærksom på personlige relationer

Nogle gange kan man opleve, at foreninger styres af en lille hård kerne, der også ses som venner udenfor foreningen. Det har en tendens til at flytte beslutningerne væk fra foreningsdemokratiet, og dermed gøre det umuligt for andre i foreningen at få indflydelse. Det kan også give nogle bedre mulighed for at finde opbakning til forslag – eller gøre at man ikke får vendt uenigheder, fordi man er bange for at blive uvenner. Det er derfor godt at have et blik for, hvordan personlige relationer evt. påvirker beslutningsprocesser i jeres forening. Det behøver ikke være et problem, men det er altid godt at gøre sig tanker om, hvordan man håndterer det, hvis situationen pludselig skulle ændre sig.

Overvej også gerne, hvilke situationer folk kan være inhabile i. Må et kæresteparret fx sidde i bestyrelsen og træffe beslutninger? Eller må to bedste venner udgøre et formandskab? Står der noget i bestyrelsens forretningsorden?

SPØRGSMÅL TIL REFLEKSION – HVOR BIASED ER DU?

Når der skal træffes beslutninger, er det godt at kunne være rationel, upartisk og fair. Ifølge forskeren Christopher Dwyer er langt de fleste af os dog påvirket af såkaldte 'bias', der kan gøre vores tænkning irrationel og føre til, at vi opstiller forkerte præmisser for at tage beslutninger. Det kan gøre os blinde over for bestemte vinkler og føre til dårligere beslutninger. Spørg derfor jer selv: Hvilke bias påvirker vores beslutninger? Her er et par klassiske bias, der kan spille ind på beslutningsprocessen:

IN-GROUP BIAS: Vi har en tendens til at favorisere forslag og idéer fra dem, der tilhører vores egen gruppe og/eller ligner os selv.

OPTIMISM / PESSIMISM BIAS: Hvis vi er i godt humør, har vi en tendens til at overvurdere, hvor sandsynligt det er, at en bestemt beslutning medfører et positivt resultat. Omvendt har vi en tendens til at overvurdere sandsynligheden for negative resultater, hvis vi er i dårligt humør.

THE CURSE OF KNOWLEDGE: Når vi først forstår en sammenhæng eller har opnået en bestemt viden, så bliver denne viden ofte indlysende for os selv. Vi glemmer hurtigt, at der nogensinde har været en tid, hvor vi ikke havde denne viden – og vi antager, at andre har præcis den samme viden (også selvom det ikke er tilfældet). Det kan gøre, at vi ikke tager os tid til at forklare vores synspunkter godt nok.

THE CONFIRMATION BIAS: Vi har en tendens til at favorisere de forslag, der bekræfter vores allerede eksisterende konklusion eller holdning.

VÆRKTØJSKASSEN

Her får du en række redskaber, som kan hjælpe jer på vej til en bedre proces omkring beslutningstagning. Du får blandt andet:

- inspiration til fælles spilleregler ved beslutningsprocesser,
- en tjekliste til den gode beslutningsproces og eksempler på ”don’ts”.

Derudover får du et lynkursus i sociokratisk beslutningstagen – en metode til mere ligeværdige og effektive beslutningsprocesser.

Lav fælles spilleregler

Der er mange måder at træffe en beslutning på, og langt de fleste organisationer har både formelle og mere uformelle procedurer og praksisser. Intet er mere rigtigt end andet. Det vigtigste er, at jeres gruppe eller forening har et sæt fælles spilleregler til at guide jer, når I skal træffe både små og store beslutninger. Det behøver ikke være mere end nogle **grundlæggende principper**. Her er et par eksempler:

- Vi sørger altid for at høre mindretallet.
- Vi respekterer andres holdninger, også selvom vi ikke er enige.
- Vi dømmer eller kritiserer ikke hinandens synspunkter.
- Vi skal være indstillet på indgå et kompromis.
- Vi accepterer, at vi ikke altid kan få alle vores ønsker opfyldt.
- Vi er altid indstillet på at lytte og prøve at forstå modpartens synspunkter.
- Vi sørger altid for at have en neutral facilitator til at guide os ved svære og/eller vigtige beslutninger.

Find i fællesskab frem til de spilleregler, der skal gælde i netop jeres forening. Og sørg for at alle kender til jeres procedurer eller principper, så der ikke er tvivl om, hvordan beslutninger skal håndteres. Revider også gerne jeres spilleregler regelmæssigt, så alle får en chance for at blive sat ind i spillereglerne og evt. bidrage med nye.

Tjekliste – den gode beslutningsproces

Hvis I skal træffe en beslutning om noget, der kræver en god proces, så kommer her et par generelle råd til at håndtere en beslutningsproces både før, under og efter.

Før:

- Afsæt god tid og tag én beslutning ad gangen.
- Gør det meget klart, hvad der skal træffes beslutning om.
- Klæd alle på med den nødvendige info, så alle har gode forudsætninger for at deltage i diskussionen.
- Skab en gennemsigtig beslutningsprocedure og aftal allerede på forhånd, hvordan I træffer den endelige afgørelse.
- Vælg en facilitator til at bevare overblikket og holde dialogen på sporet. Det er desuden facilitatorens opgave at lægge mærke til, hvor der er enighed, og forsøge at fremme forståelsen på tværs af deltagerne og bygge bro mellem forskellige synspunkter (**få inspiration på side 67**).

Under:

- Få alle relevante vinkler repræsenteret og styr uden om for meget 'gruppetænkning', der opstår, når enighed og konsensus overtrumfer folks lyst til at komme med alternative synspunkter, kritisere et standpunkt eller udtrykke en upopulær holdning. Forebyg det evt. ved at starte diskussionen i mindre grupper, der arbejder med samme problem. Undersøg derefter ligheder og forskelle i de fremkomne løsningsforslag (se også Deep Democracy).
- Undgå at omtale forslag og idéer som "nogens". Jo mere vi forelsker os i vores egne input, jo sværere er det at være åben for andres.
- Forsøg at imødekomme mindretallets holdninger, så alle føler sig set, hørt og får et ejerskab til beslutningen.
- Håndter eventuel modstand mod et forslag eller en idé ved at gå i dialog og udforske årsagen (**læs mere på side 134**).

- Vær sikker på, at alle har haft mulighed for at dele deres holdninger, inden I går videre til at træffe beslutningen.
- Prioriter dialog og kompromis – og undgå, at flertallet trumfer deres sag igennem med en simpel afstemning.

Efter:

- Opsummer altid, hvad der endte med at blive besluttet.
- Hvis beslutningen vedrører resten af foreningen, så informer til slut om, hvad og hvorfor noget blev besluttet.
- Giv mulighed for, at medlemmerne kan reagere på beslutningen og udtrykke bekymring, hvis nogen er utilfredse med noget. Vær åben for deres input.

Ofte har man
– til stor skade for demokratiets
anseelse – betragtet selve
afstemningen som det væsentlige.
Var en ting blot vedtaget ved afstemning,
var der ingen tvivl om dens berettigelse.
Så var demokratisk set alt i orden.
Så let går det imidlertid ikke"
– Hal Koch, grundlægger af DUF

”DON’TS” I EN BESLUTNINGSPROCES

Der er meget, der kan udfordre den demokratiske beslutningsproces. Her er et par situationer, man helst skal undgå:

FLERTALSTYRANNI: ”Flertallet har altid ret”. Bare fordi mange mener det samme, betyder det ikke, at deres sandhed er den eneste eller mest rigtige. Det er nemt at vinde en afstemning, hvis man har et flertal bag sig, men i et demokrati er flertallet altid forpligtet på at lytte til og gå i dialog med mindretallet. Et mindretal på 25% er stadig en fjerdedel af foreningen, og hvis man systematisk frasorterer alle perspektiver, der stod i mindretal, ender man med at ekskludere størstedelen af foreningen. Derfor er en god dialog forudsætningen for en god afstemning og beslutningsproces.

BETONDEMOKRATI: ”Når først en beslutning er truffet, står den ikke til diskussion”. I politik er beslutninger ofte svære eller nærmest umulige at ændre, når først de er vedtaget. Foreningsdemokratiet er heldigvis mere fleksibelt. Der kan altid ske noget uventet: foreningens formand kan trække sig, lokalmiljøet kan få nye behov, eller man kan ganske enkelt bare opdage, at den beslutning foreningen traf sidst, alligevel ikke var den bedste. Husk at demokrati er en aldrig afsluttet samtale. En beslutning er ikke hellig, selvom den er truffet på demokratisk vis. Derfor er det vigtigt altid at være åben for yderligere debat, så der er mulighed for at justere afgørelsen til nye behov.

PSEUDO-DEMOKRATI: ”Beslutningen er truffet på forhånd”. Nogle gange sker det, at man fx i bestyrelsen allerede uofficielt har truffet en beslutning i en sag. Alligevel vælger man at køre en involverende proces, der lægger op til at medlemmerne kan få indflydelse, mens det reelt set ikke er tilfældet. Det kan hurtigt skabe et pseudo-demokrati, at nogen allerede har besluttet noget, inden det kommer på valg.

Metoder til at træffe beslutninger

Der er mange måder at nå fra A til B i en beslutningsproces. Tilpas altid metoden til den enkelte beslutning. Overvej først og fremmest om beslutningen kræver en længere proces. Stik derfor en finger i jorden og fornem stemningen, inden I sætter noget i gang – måske ligger beslutningen lige til højrebenet. For mange processer kan ende med at dræbe gnisten hos jeres medlemmer. Det gælder også ift. de mange små og mere "ufarlige" beslutninger om praktik og planlægning, der dagligt skal tages i en forening. Her kan en hurtig samtale være nok til at træffe en beslutning og komme videre.

Ved vigtige eller svære beslutninger er det dog hensigtsmæssigt at køre en mere struktureret proces, hvor I afsætter god tid og på forhånd vælger en procedure for, hvordan forløbet skal gribes an. Her er det også en god idé at alliere jer med en neutral part, der kan agere facilitator og hhv. guide jer gennem beslutningsprocessen, sørge for at alle bliver hørt og opfange evt. miskommunikation.

Der findes mange konkrete metoder, der kan hjælpe jer på vej i en beslutningsproces. På side 116 får du en hurtig introduktion til metoden 'sociokratisk beslutningstagen', og senere i håndbogen får du også et lynkursus i Deep Democracy. Metoderne kan noget forskelligt, og det er muligt blot at "låne" enkelte elementer fra metoderne, alt efter hvad der giver mening for jer.

LYNKURSUS: SOCIOKRATISK BESLUTNINGSTAGEN

Sociokratisk beslutningstagen er en metode til at træffe beslutninger, hvor alle kommer til orde, men på en effektiv måde. Fokus er desuden på at finde kompromisser, ikke konsensus.

HVORNÅR BRUGER MAN DET: Metoden kan med fordel anvendes på et bestyrelsesmøde eller i en projektgruppe, hvor det gælder om at finde løsninger, som alle kan acceptere, men uden at bruge for meget tid på det, så man kan komme videre og handle.

FORDELE OG BEGRÆNSNINGER: Sociokratisk beslutningstagen er et godt format til at fremme en hurtige(re) og mere ligeværdig beslutningsproces. Metoden fungerer bedst i små grupper, hvor alle kan blive hørt, uden det tager hele dagen. Desuden kræver sociokrati, at nogen er villig til at påtage sig en facilitatorrolle.

Metoden bygger på tre principper.

PRINCIP 1: Samtykke er forskelligt fra konsensus

Det centrale princip i en sociokratisk beslutningsproces er ”consent” eller samtykke på dansk. Indenfor sociokrati defineres samtykke som ”fraværet af indvendinger”. Ved beslutningstagen gennem samtykke, er spørgsmålet derfor ikke ”hvad vil du helst?”, men ”hvad kan du tolerere?”. Vi har alle præferencer ift. løsninger, men vi har også alle noget, vi kan acceptere. Det er måske ikke vores førstevalg, men vi kan bakke op om det. Omvendt har vi også alle nogle deal-breakers – noget vi under ingen omstændigheder kan acceptere. Tanken med at træffe beslutninger ved samtykke er at finde en fælles løsning, som alle kan leve med og vil bakke op om frem for at finde en løsning, som passer nogle helt perfekt, men er helt forkert for resten. Målet er ikke at være 100% enige, men at få alle ombord på et forslag. Sociokrati er derfor et alternativ til flertals- og konsensusafgørelser.

PRINCIP 2: Talerunder får alle stemmer på banen

I stedet for at markere for at få ordet, bruger man 'talerunder' i sociokrati for at skabe lige forudsætninger for at deltage. Det vil sige, at alle – en for en – får lov til at dele deres input til det, der diskuteres. Det er ikke tilladt for de andre deltagere at blande sig eller kommentere på det, den enkelte siger. Talerunder er en mere fair måde at fordele ordet på, der fungerer godt til at få nybegyndere i spil. Samtidig er det nemmere at lytte til hinanden, når man ved præcis, hvornår man får lov til at tage ordet igen.

PRINCIP 3: Ansvar er fordelt på roller

Alle sociokratiske beslutningsprocesser kræver en **facilitator** til at styre talerunderne og sørge for, at alle bliver hørt og får lov til at give deres input. Facilitatorens rolle er også at sikre, at møderne er klare og produktive ved at præsentere og fastholde formål og ramme. Andre roller indebærer en **mødesekretær**, der sørger for at opsamle input og skrive dem ned på en flipover, mens de bliver sagt. Ofte udnævnes der også sidst på mødet en eller flere **projektledere**, der sørger for at beslutninger bliver udført og fulgt op på. Gruppen kan selv definere flere roller, hvis der er behov for en indkøber, en kommunikationsansvarlig, en budgetansvarlig, etc.

Fremgangsmåde i sociokrati

Alle beslutninger træffes ved samtykke – og altid efter samme proces.

TRIN 1: Præstationsrunde

Start med at præsentere det forslag, der skal drøftes, uden afbrydelser. Afsæt god tid til at sætte alle mødedeltagerne ind i sagen for at sikre, at alle taler om det samme. Ellers kan man hurtigt ende med at spilde tiden. Vær også tydelig omkring formålet med sessionen: Hvad skal der ske? Skal I sammen udforske alternativer til forslaget? Skal I bygge videre på forslaget og gøre det bedre? Skal I ende med at beslutte noget?

TIPS:

- Start evt. med en check-in runde, hvor I tuner jer ind på hinanden og hver især svarer på: Hvor er jeg lige nu og her? Hvad fylder?
- Forbered gerne på forhånd et forslag og send relevante informationer ud inden mødet (baggrunden for forslaget, jeres overvejelser, for og imod, hvad er muligt og ikke muligt, etc.), så alle har en fair chance for at tage stilling til forslaget.

TRIN 2: Opklarende runde

Dernæst må mødedeltagerne på skift stille afklarende spørgsmål til forslaget, hvis der er noget, de ikke forstår eller har brug for at få uddybet. Hver deltager må stille ét spørgsmål, og så går runden videre til næste, indtil der ikke er flere med opklarende spørgsmål. Ingen springes over, men man må gerne melde pas eller sige 'ingen spørgsmål'. Der kan kun spørges i denne runde, men ellers ikke kommentere, rise eller rose. Det er heller ikke muligt at fremsætte andre forslag. Målet er udelukkede at sørge for at alle forstår forslaget.

TRIN 3: Reaktionsrunde

Kør én runde hvor mødedeltagernes må dele deres holdninger til forslaget. Det er her fokus på umiddelbare reaktioner, følelser og overvejelser ("Jeg kan lide det…" eller "Jeg er bekymret for, at…"). Der må ikke kommenteres på andres reaktioner, kun på det aktuelle forslag. Tilføj evt. en ekstra runde, hvis det er nødvendigt – men brug ikke for meget tid på det. Gem hellere tiden til at folk senere kan komme med forslag til justeringer.

TRIN 4: Indvendingsrunde

I denne runde diskuteres forslaget på en salig måde. Alle bliver først spurgt, om de kan acceptere beslutningen (ja eller nej). På skift tilkendegiver mødedeltagerne, om de kan give deres samtykke til forslaget. Nogle gange lykkes det at træffe en fælles beslutning allerede her.
Det er dog også muligt, at nogen siger nej til forslaget. Hvis det er tilfældet, spørger facilitatoren ind til hvorfor de er bekymrede. Mødedeltageren svarer måske: "*Min bekymring er, at det kræver for mange hænder at arrangere en hel weekendtur for de frivillige, men jeg kan leve med, at vi først prøver et heldagsarrangement. Hvis det går godt, kan vi lave weekendturen til næste år*". Hvis indvendingen er begrundet og fair, forsøger man at indarbejde den i forslaget. Runden fortsætter, indtil der ikke er flere indvendinger.

NOTE: At modsige sig et forslag er mere end blot, at man ikke kan lide forslaget. Hvis man modsiger sig, så betyder det, at man er bekymret for, at gruppen ikke kan nå sit mål, hvis man vælger at gå med forslaget. En indvending skal med andre ord være kvalificeret, tungtvejende og med fokus på den bedste fælles løsning, ikke bygget på personlige præferencer.

Der er mange forskellige måder at imødekomme indvendinger og modstand til et forslag (se næste side for en række strategier).

TRIN 5: Samtykkerunde

I denne runde træffer I en afgørelse. Beslutningen træffes, når alle indsigelser er inkorporeret i det endelige forslag, og alle kan acceptere det. Alle behøver ikke at få deres præferencer med, men vi bliver nødt til at adressere alle, der modsiger sig.

TIP: Tilføj evt. en evalueringsrunde i slutningen af mødet, især de første gange I prøver metoden: Hvordan var det? Hvad fungerede godt? Hvad skal vi øve os i?

STRATEGIER TIL AT HÅNDTERE MODSTAND I EN BESLUTNINGSPROCES

Forstå hvad det handler om:

- Er det udtryk for en personlig præference eller en reel bekymring for kvaliteten af beslutningen?

Lav en tilpasning:

- Juster indholdet: "Vi forsøger at tage højde for din bekymring og justerer indholdet i forslaget".
- Juster tidsrammen: "Vi prøver noget af i kortere tid og så evaluerer vi – hvis det ikke fungerer, dropper vi det igen".
- Start et andet sted: Nogle gange handler det om at grundpræmissen ikke bliver købt. Det er svært at tage stilling til, hvor et arrangement skal holdes, hvis man i første omgang er imod, at det overhovedet skal holdes.

Parker beslutningen for nu og søg viden:

- Træd ud af processen og kortlæg, hvor meget hold bekymringen har. Nogle gange kan det at udskyde beslutningsprocessen i sig selv dæmme op for modstand. Måske har nogle deltagere brug for at researche lidt på egen hånd eller bare tygge en ekstra gang på det fremsatte forslag, før de er klar til at mene noget.
- Søg ekspertviden. Inviter evt. nogen ind, der ved mere om det, der skal træffes beslutning om, end I selv gør.
- Hvis modstanden er udtryk for en underliggende konflikt, så søg evt. hjælp hos DUF eller en anden aktør.

LÆS MERE...

- Hvis du er interesseret i at blive bedre til dialog, så tag et kig i *Dialoghåndbogen – Kunsten at føre dialog og facilitere dialogworkshops*. Den er fyldt med øvelser og redskaber til at sætte rammen for en god dialog.

- Er du blevet hooked på sociocracy, så tjek evt. YouTube-kanalen *Sociocracy For All* ud. Her finder du masser af små demonstrations- og inspirationsvideoer, der kan gøre jer klogere på metoden.

- Bogen *'Hvad er demokrati?* af Hal Koch - DUFs grundlægger – er en ren klassiker for alle, der interesserer sig for demokrati. Her får du et indblik i Hal Kochs mange kloge tanker om blandt andet demokratiske beslutningsprocesser. Den er hurtigt læst og meget anbefalelsesværdig.

- Hvis du vil lære mere om de mange forskellige bias, der kan påvirke os, når vi skal træffe beslutninger, så læs evt. Christopher Dwyers artikel *12 Common Biases That Affect How We Make Everyday Decisions*: ***www.psychologytoday.com/us/blog/thoughts-thinking/201809/12-common-biases-affect-how-we-make-everyday-decisions***

KAPITEL 6
UENIGE SAMMEN

”

Når to, tre eller flere – muligvis et helt folk – skal træffe en afgørelse om fremtiden eller fastlægge love for deres indbyrdes samkvem, kan man være nogenlunde sikker på, at der vil opstå uenighed. Mennesker er forskellige, lever under forskellige kår, har forskellige interesser; derfor vil de også dømme forskelligt og have forskellige ønsker. Der opstår således konflikter, små og store mellem hinanden. Afgørelsen skal imidlertid træffes, og loven skal fastlægges; derfor må man finde en løsning på konflikten. I det store og hele findes der kun to veje til at finde denne løsning: 1) Man kan slås sig til rette, hvilket vil sige, at det bliver den stærkeres vilje, som råder; (...) 2) man kan tale sig til rette, hvilket vil sige, at man gennem en samtale mellem de stridende parter søger at få sagen alsidigt belyst, og at de samtalende parter virkelig bestræber sig for – det må ikke glemmes – gennem samtalen at nå til en rigtigere og rimeligere forståelse af konfliktens problem. Dette er demokrati.”

– Hal Koch, grundlægger af DUF

UENIGE SAMMEN

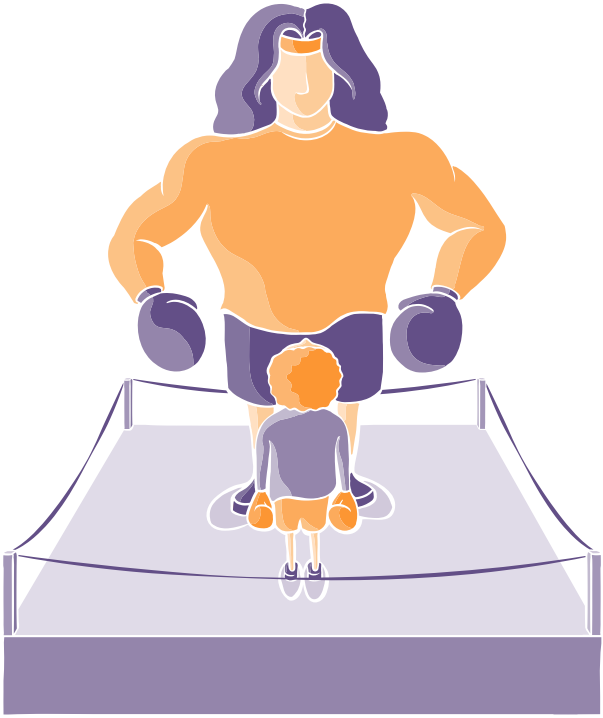
De fleste mennesker bryder sig ikke om at være uenige. Derfor giver det god mening, at mange prøver at undgå den slags situationer. Men faktisk er det sundt, at man kan være uenige. Og ikke mindst er det grundlæggende for et demokrati, at der er mange holdninger, og at man skal respektere hinandens forskellige standpunkter og prøve at finde kompromisser. Det betyder ikke, at det altid er nemt i praksis, og nogle gange kan det føre til konflikt. Så hvordan samarbejder man, og hvordan er man sammen som fællesskab, selvom man er forskellige? Og hvordan håndterer man, når uenighed bliver til konflikt? Det kan du blive meget klogere på i dette kapitel.

Kilder til uenighed og konflikt

Der er mange ting, vi kan være uenige om. Måske vil vi noget forskelligt med vores forening, eller måske møder vi andre medlemmer, hvis holdninger, verdenssyn og værdier er grundlæggende anderledes end vores egne.

Værdi- og holdningsmæssige uenigheder

Noget af det særlige ved foreningslivet er, at det handler om identitet og værdier. Mange foreninger er fyldt med unge, der brænder for noget; en sag, fællesskabet, foreningsaktiviteterne eller noget helt fjerde. Det betyder, at der ofte er mange følelser i spil. Nogle gange går bølgerne derfor højt, uanset hvad man gør for at forebygge konflikter. Ofte er det tegn på, at medlemmerne vil foreningen og sagen. Men det kan også komplicere den måde, man er sammen på – især hvis man bruger energien til at bekæmpe hinanden.



Uenigheder bliver især tydelige, når vi går i dialog med andre mennesker, udveksler meninger eller sammen skal træffe beslutninger om noget vigtigt. Det er her, vi lærer noget om hinandens værdier, identiteter og holdninger. Ergo er det også her, vi får øje på eventuelle kontraster til det, vi selv står for. Det kan både være spændende at lære nyt noget om andre, men også frustrerende at møde holdninger og værdier, der er i modstrid med vores egne. Det kan let føre til, at vi får lyst til at udfordre den anden, eller at vi selv føler os udfordret.

Praktiske og konkrete uenigheder

Problemer kan også opstå, hvis en forening, oftest på landsniveau, er delt i forhold til en bestemt skillelinje, der medfører uenighed om de store og grundlæggende ting i foreningen. Et klassisk eksempel er en politisk for-

ening, som ikke er partipolitisk, men hvor partipolitik alligevel i en eller anden grad bliver en central skillelinje, som skaber uenighed. Når man er en stor organisation, kan de geografiske forskelle også hurtigt føre til meningsmæssige forskelle. Blandt andet kan der være meget variation i lokalforeningers arbejde og holdninger på tværs af land og by, hvilket kan skabe skillelinjer i måden, organisationens formål bliver tolket og implementeret. Ultimativt kan det give problemer, når der skal sættes en overordnet retning for foreningen som helhed.

Men også på lokalforeningsniveau kan der opstå uenigheder. Her er der som regel tale om beslutninger af mindre og ofte også mere praktiske karakter, såsom om der må være alkohol til et bestemt event, om lokalforeningen skal deltage i et eksternt arrangement eller andre ting i mindre størrelsesorden.

Personlige konflikter

Andre gange handler det mindre om at være uenige om en sag og mere om, at noget gik galt mellem to parter. Måske har man forskellige temperamenter eller bliver trigget af hinandens personligheder. Måske kørte et samarbejde af sporet på grund af miskommunikation eller forskellige (og usagte) forventninger til hinanden. Måske blev man uvenner over en lille fjollet ting, der voksede sig stor. Personlige konflikter kan også opstå, når man tror, at man snakker om det samme, men i virkeligheden taler forbi hinanden. Jo mere vi oplever ikke at blive hørt og forstået, desto mere forsøger vi at tale vores sag, og bølgerne kan derfor ende med at gå højt.

TIPS TIL AT HÅNDTERE UENIGHED

Der er meget, man kan gøre for at blive bedre til at være uenige sammen og samarbejde på tværs af forskellighed. Her er et par tips:

TIP #1: Det er ikke farligt at være uenig

I Danmark er vi vant til en konsensuskultur, men husk at det er okay at være uenige. I en mangfoldig verden, hvor mennesker med forskellige holdninger, værdier og interesser lever side om side, er det et sundhedstegn for et fællesskab, når der er plads til, at forskellige holdninger og perspektiver bliver sat i spil. Faktisk kan uenigheder også det, der skal til for at udvikle sig som medlem, som fællesskab og som forening. Vi lærer nemlig gennem uenigheder, hvis vi tør udforske dem på en konstruktiv måde. Nogle gange skal uenigheder derfor ikke håndteres, men derimod rummes. Skab derfor gerne et rum, hvor uenigheder bliver anset som noget naturligt, der sagtens kan eksistere sammen i et foreningsfællesskab. På den måde er folk mere tilbøjelige til at bringe nye synspunkter på banen og samtidig mere åbne for at lytte til andre perspektiver. I kan øve jer i at rumme uenigheder i foreningen ved at møde dem med åbenhed og nysgerrighed. Hvis nogen udtrykker en holdning, som er i opposition, så øv jer i at give den plads i stedet for at gå hurtigt videre eller komme med modargumenter, før I har lyttet grundigt til det, der bliver sagt.

"Demokrati er en skikkelig måde at være uenig på."
– K.E. Løgstrup, dansk teolog og filosof

TIP #2: Gå i dialog

Dialog er en særlig måde at kommunikere på, hvor alle parter gør deres bedste for at skabe større gensidig forståelse ved at lytte aktivt, stille spørgsmål og være nysgerrig på den andens synspunkter. At håndtere uenigheder kan være vanskeligt, men de er en naturlig del af ethvert foreningsdemokrati. Når uenigheder håndteres med dialog og åbenhed behøver de ikke at udvikle sig til konflikter.

”

Det nytter at tale sammen. Nogle gange er samtalen nok. Det at snakke med andre mennesker er en fin præstation i sig selv. Det at spise, hygge sig og bare møde hinanden har faktisk værdi. Det handler om at skabe relationer. Det bryder barriere ned om, hvordan folk er om, hvordan man er som organisation.”

– ung frivillig

Og selv hvis der opstår konflikter, kan de mødes på en måde, som skaber udvikling snarere end afvikling, stilstand og frustration.

Mange foreninger har gode erfaringerne med at bruge tid og energi på en åben samtale og proces. Det skaber mulighed for dialog, så man kan finde frem til kernen i uenigheden, da det gør det nemmere at finde en løsning, hvor alle i en eller anden grad føler sig tilgodeset og lyttet til. Det kan være med til at forebygge, at uenigheder bliver til konflikter og gør beslutninger mere gennemtænkte, inddragende og i højere grad langtidsholdbare. Husk at den indstilling, vi går ind i et møde eller en beslutningsproces med, har stor betydning. Vil vi have kamp og vinde? Eller vil vi gå i dialog og prøve at forstå? Er vi åbne for at vores egne standpunkter kan ændre sig undervejs? Kun hvis der findes en ægte motivation for dialogen, virker det i praksis.

TIP #3: Brug aktiv lytning

At være nysgerrig på, hvordan andre mennesker forstår verden, er afgørende i ethvert demokrati. Samtidig er det at udforske andres perspektiver et brugbart redskab til at forebygge og håndtere konflikter og uenigheder, fordi det giver mulighed for at opklare, om man taler om det samme eller misforstår hinanden. Måske finder man ud af, at man i bund og grund er relativt enige, og ellers forstår man sandsynligvis roden til uenigheden bedre. Ved aktiv lytning sætter man sine egne holdninger og associationer ’på pause’ for en stund, mens man koncentrerer sig fuldt og fast på at forstå, hvad den anden part mener. Man holder sig tilbage fra at fremføre sine egne synspunkter. I stedet stiller man undersøgende spørgsmål for at få uddybet og forklaret det, man ikke umiddelbart forstår og signalerer i ord og handling, at man lytter (**se øvelsen ’Aktiv lytning - ABC-dialog’ på side 136**).

”

I vores forening havde vi en stridighed, om i hvor høj grad religion skulle spille en rolle i foreningen. Vi havde problemer med, at to stod meget stærkt på hver deres mening og ville melde sig ud, hvis den anden fik ret. Det blev løst ved en dialogproces, hvor begge synspunkter kom til orde og fik mulighed for at forklare deres holdning. Det førte i første omgang til bedre forståelse mellem de stridende parter, men viste også, at deres uenighed var mindre end først antaget. På den baggrund skabte de et kompromis, hvor religion kunne få lov til at blive inddraget i foreningen, men ikke skulle indtage en central placering, da det ville være ekskluderende for en del af foreningsmedlemmerne.”

– ung frivillig.

TIP #4: Spot den gode eller dårlige diskussion

Dialog er en del af demokratiet, men det er diskussion, argumentation og forhandling også. Det er umuligt at undgå at diskutere og forsøge at overbevise andre om vores standpunkt, hvis vi tror meget stærkt på en sag – eller er meget uenige med andre. Vi bruger det ofte i forhandlinger, hvor målet er at finde løsninger, komme frem til fælles beslutninger eller blive enige for at komme videre. Det er derfor vigtigt at være bevidst om, hvornår vores diskussioner er konstruktive for at fungere og være sammen som fællesskab – og hvornår de er destruktive. Særligt i et foreningsdemokrati, hvor der ofte er mange holdninger, værdier, følelser og interesser til stede. Måden vi diskuterer på, har nemlig betydning for både vores samvær og vores muligheder for at løse problemer og tage beslutninger. Sæt derfor nogle fælles spilleregler for dialogen og forsøg så vidt muligt at køre en konstruktiv diskussion, når I skal diskutere en vigtig sag eller håndtere en beslutningsproces med mange forskellige synspunkter.

Fornem også hinanden i diskussionen og vær klar på, at du måske skal skrue lidt ned eller være ekstra obs på at skabe plads i diskussionen, hvis du står over for en nybegynder. Hvor nogle mennesker får et kick ud af at indgå i en diskussion og som det mest naturlige argumenterer og forsvarer deres sag, kan det for andre være både grænseoverskridende og uvant.

DESTRUKTIV DISKUSSION	KONSTRUKTIV DISKUSSION
Man søger efter svagheder i modpartens argumenter.	Man søger efter styrker i modpartens argumenter.
Man udfordrer og tager afstand til modpartens holdninger.	Man antager, at mange mennesker har en del af svaret på en holdbar løsning.
Man forsøger at bevise, at modparten er forkert på den.	Man søger at samarbejde og finde fælles forståelse.
Man er fuldt ud investeret i sine egne overbevisninger.	Man forsøger ikke at dømme andres overbevisninger.
Målet med at diskutere er at vinde.	Målet er at skabe et fælles handlingsgrundlag og langsigtede løsninger.
Man forsvarer egne antagelser, som om det var den eneste sandhed.	Man lytter for at forstå og finde mening i andres argumenter.
Man lytter for at finde fejl og modargumenter.	Man får indblik i hinandens antagelser, som kan føre til at man genovervejer sine egne løsningsforslag.
Man forsvarer sit oprindelige løsningsforslag, og det er et spørgsmål om, at ét forslag skal vinde over alle de andre.	Man er åben for at løsningsforslag kan forbedres og overvejer forskellige muligheder for at finde den bedste løsning.[1]

TIP #5: Håndter konflikter med det samme

Konflikter opstår, når uenigheder ikke er mødt med rummelighed og dialog. Hvis uenigheder udvikler sig til konflikt, er det vigtigt at reagere og italesætte konflikterne, så de ikke vokser sig større. Hvis man ignorerer dem, skaber det ofte flere problemer, og derfor er det så vigtigt, at man tager hånd om dem (**læs mere på side 137**).

1) Tak for inspiration til Sandra S. Hodges (2009) for inspiration til oversigten.

TIP #6: Tal om uenigheden og evaluer

Når I har håndteret en uenighed eller konflikt i jeres forening, så husk at tale om det efterfølgende. Det kan være fristende bare at skubbe konflikterne i glemmebogen og undgå at tale om dem, men det er vigtigt at lære af dem. Sørg for at sætte jer sammen og gennemgå forløbet. Spørg "hvad var det, der gjorde, at vi fandt en løsning?", "hvilke redskaber brugte vi, og kan vi bruge dem en anden gang", "hvorfor endte vi med en konflikt, og hvad kan vi gøre bedre næste gang, der opstår en konflikt?".

TIP #7: Giv plads til samtalen – også når der ikke er konflikt

Et sidste vigtigt og måske banalt tip er at huske at snakke sammen. Dyrk aktivt de samtaler, der ikke har andet formål end at lære hinanden bedre at kende. Alle DUFs medlemsorganisationer er samfundsengagerede og idébestemte, hvilket kan gøre, at der ofte bliver et stort fokus på selve formålet. Men det sociale er også centralt for at forebygge konflikter og sikre sammenhængskraften i jeres forening. Ofte er vi mere villige til at gå i møde og lytte, når vi har givet os tid til at lære hinanden at kende. Samtidig er det i samtalen, at vi øver os på at rumme og forstå forskelligheder, lytte aktivt og træne vores empati.

IDÉBANKEN

START EN SAMTALESALON

Der er mange ting, I kan gøre for at skabe mere plads til dialog. Prøv fx at arrangere en samtalesalon. Det er en sjov og effektiv metode til at starte samtaler mellem mennesker, der ikke nødvendigvis ligner hinanden. Udgangspunktet er, at en eller flere værter blander deltagerne og giver dem tankevækkende spørgsmål med det formål at starte samtalen nye og uventede steder. Konceptet er udviklet af Nadja Pass og Andreas Lloyd i forbindelse med deres projekt 'Borgerlyst', og på deres hjemmeside finder I både guides og 'samtalemenuer' med emner og spørgsmål til jeres samtalesalon. Find det hele her: **www.samtalesaloner.dk/**

IDÉBANKEN
– (VIRTUEL) HYGGE OG FÆLLESSKAB

Det er fedt at lave og skabe noget sammen, også selvom man er langt fra hinanden. Husk altid at dyrke det sociale, fordi det kan styrke sammenhængskræften i jeres forening. Her er nogle idéer til at skabe fællesskab og små sjove samskabelsesprojekter, der kan foregå online:

- **SPOTIFY-LISTEN:** Lav en fælles Spotify-liste med sange, der passer på jeres forening. Derefter kan man aftale et tidspunkt, hvor alle lytter til den (såkaldt 'listening party').
- **KONKURRENCE:** Alle får stillet en opgave, og så har I en time til at løse den, inden I mødes igen og viser hvad I fandt frem til.
- **GÆT OG GRIMASSER:** Log på skype eller Zoom som en gruppe, aftal en kategori, såsom 'Kendte mennesker' eller 'Ting man finder i naturen', skriv en masse sedler, indgå hold og lav så en mimekonkurrence, hvor det hold, der gætter flest, vinder.
- **SKAK:** Tag et spil online skak!
- **TO LØGNE OG EN SANDHED:** Lær foreningsvennerne bedre at kende. Alle skriver to løgne og en sandhed om dem selv, evt. i en whatsapp eller facebookgruppe. Det kan f.eks. være:
  "1) Jeg ved vokset op nær Kolding,
  2) jeg kan stå på hænder i et minut og
  3) jeg har aldrig lært at svømme".
  Derefter skal de andre gætte hvilke fakta der er sande og hvilke der er falske.
- **HISTORIEFORTÆLLING:** Hvis man videochatter med hinanden, kan man lave en fælles historie, hvor det går på tur, hvem der digter. Man kan f.eks. have et benspænd med 5 ord og så går turen videre
- **SELSKABSSANG:** Man kan vælge en melodi, f.eks. 'Jeg en gård mig bygge vil'. Den første i rækken skriver derhjemme et vers, sender så det videre til den næste der skriver det andet vers, og så fremdeles. Til sidst har man i fællesskab lavet en sang, som man kan mødes på Skype eller andet og synge.

VÆRKTØJSKASSEN

Husk at demokrati ikke er, at man censurerer andre, der mener noget andet – eller ekskluderer hinanden, fordi man er uenige. Til at styrke samarbejdet i din forening på tværs af forskellighed, får du derfor en række konkrete redskaber og øvelser til at:

- arbejde med egen og andres modstand,
- blive bedre til aktiv lytning,
- håndtere konflikter.

Derudover får du et lynkursus i Deep Democracy – en metode til at træffe bedre beslutninger ved at bruge uenighed konstruktivt.

Hvordan håndterer man modstand?

Det kan føles ubehageligt at være uenig med nogen, især hvis det handler om, at vi bliver udfordret på vores identitet, verdensbillede eller de ting, vi brænder for. Her kan uenigheder let føre til modstand. Måske er det os selv, der hurtigt går i angrebsposition eller måske er det andre, der pludselig reagerer voldsomt på noget, vi har sagt. To typiske reaktioner er, at man enten forsøger at overbevise, kritisere eller gøre grin med den anden part om vores eget standpunkt – eller at man ignorerer uenigheden og overhører, hvad der bliver sagt. Alt sammen kan dog få modstanden til at vokse.

1. Vær nysgerrig på, hvad der sker hos dig selv
Når modstanden opstår hos os selv eller andre, er det bedste, man kan gøre at gribe fat i den, anerkende at den er der og undersøge, hvad der ligger bag. Vær nysgerrig på, hvad der sker hos dig selv: Hvorfor bliver du evt. så provokeret? Hvorfor er det mon så vigtigt for dig? Måske føler du dig ramt på din person, måske oplever du at føle dig overset og ignoreret, eller

måske har du bare en dårlig dag, hvor du er ekstra følsom over for andres reaktioner. Når vi ved, hvad og hvorfor noget 'trigger' os, er det også nemmere at sætte ord på det og give andre omkring os en fair chance for at forstå, hvad der er på spil.

2. Gå i møde og giv plads til den, der udviser modstand

Hvis modstanden kommer fra en anden, så er det bedste råd at gå i møde og indled en dialog. Vær nærværende i samtalen, lyt og stil undersøgende spørgsmål: "Du siger, at demokrati er noget lort. Hvordan kan det være, at du ikke er fan af demokrati?". Det kommunikerer både, at vi er interesseret i at forstå den anden og ønsker at give plads til og anerkende vedkommendes holdninger – også selvom vi ikke er enige. Det er dog nemmere sagt end gjort, fordi det kræver, at vi sætter en parentes om vores egne meninger og værdier for en stund og lytter aktivt til nogen, vi måske mest har lyst til at ignorere eller diskutere med. Det er dog værd at skrive sig bag øret, at:

- modstand øges, når andre forsøger at overbevise os.
- modstand er en følelse og kan ikke argumenteres væk.
- modstanden mindskes, når vi oplever os hørt, set og forstået.
- man kan gå modstanden i møde ved at undersøge, hvad der ligger bag.
- modstand avler modstand.

ØVELSE: AKTIV LYTNING – ABC-DIALOG

HVORFOR: Denne øvelse skaber en struktur for aktiv lytning. Øvelsen kan fx bruges på et møde for at blive klogere på hinandens standpunkter, inden en beslutning skal tages. Den kan også bruges til at blive bedre til at være i forskellige positioner i en dialog.

HVAD: Øvelsen kræver minimum tre personer.

HVORDAN:
Inddel mødedeltagerne i grupper af tre. Hver person får tildelt en rolle:

- Person A deler sine perspektiver/holdninger/tanker (2 minutter, uden afbrydelse)
- Person B har til opgave at stiller A åbne og undersøgende spørgsmål for at forstå A bedre, uden at give udtryk for egne holdninger undervejs (7 minutter med spørgsmål og svar)
- Person C har lyttet opmærksomt undervejs. Til sidst opsummerer C, hvad der er blevet sagt i løbet af samtalen (1 min til opsummering).

Øvelsen laves i tre runder, så hver af de tre personer får prøvet at være i A, B og C-rollen.

EFTERREFLEKSION: Hvordan virkede det at være i hver af de tre roller? Hvad kan I tage med videre fra øvelsen?

KONFLIKTLØSNING: GÅ EFTER DEN GODE DIALOG, FØR DU GÅR I LØSNINGS-MODE

En konflikt er mere og andet end en uenighed. Det er en uoverensstemmelse mellem to parter, der ofte fører til både anspændthed og ubehag i relationen. Når der er hjerteblod investeret, opstår der ofte konflikter. I frivillige organisationer er folk med, fordi de brænder for noget – og ofte med en masse engagement og tid investeret. Ofte er de aktive sammen med deres venner og har dermed også en masse socialt investeret i at være en del af netop dét fællesskab. Det skaber en masse positive muligheder, men også mulige konflikter. Og når der opstår konflikter, kan de være svære at løse, fordi der er mange dimensioner i spil. Fra praktiske og konkrete uenigheder, til værdi- og holdningsmæssige forskellige eller personlige konflikter. Så hvad stiller man op, når uenigheder har udviklet sig til konflikt?

Ledelsen kan gå foran med åben kommunikation

Når konflikter virkelig gør ondt, er det ofte, fordi de har passeret de første trin i konflikttrappen og er blevet personlige og dermed følelsesladede. Det kalder på vores basale instinkter og giver lyst til at kæmpe eller trække os helt fra den anden part, og dermed er der skabt fundament for at eskalere konflikten yderligere.

Heldigvis er der gode muligheder for at lette stemningen. For at løse konflikten skal parterne have et ønske om at løse den, og have lyst til at nærme sig hinanden, og det har folk for det meste. Hvis de er villige til at lytte til hinanden, måske med hjælp fra en tredjepart, så behøver konflikten ikke udvikle sig og blive ubehagelig. Faktisk ender mange konflikter med, at relationen er blevet tættere, og der er fundet bedre løsninger i fællesskab.

Som ledelse bliver man ofte ind draget i større eller mindre grad, eller måske er man selv direkte involveret i selve konflikten. Som frivillig leder kan man arbejde med ens egen rolle i konfliktsituationer og øve sig i at løse konflikter gennem bedre kommunikation. Blandt andet kan man hjælpe parterne i konflikten ved at åbne kommunikationen og insistere på dialog.

8 trin til dialog om konflikten

En måde at gå frem på er at prøve at åbne kommunikationen ved at stille nysgerrige spørgsmål og lytte til hinanden:

1. **Klar intention:** Giv udtryk for dit ønske om at løse situationen.
2. **Fortæl**, hvordan situationen ser ud fra dit perspektiv. Bliv på din egen banehalvdel og vær så konkret som muligt (jeg hørte, jeg følte, jeg har brug for).
3. **Spørg ind** til den andens oplevelse af situationen.
4. **Lyt** oprigtigt og prøv at forstå, hvad der er på spil for den anden og hvilke følelser, værdier og behov, der ligger nedenunder. Stil opfølgende spørgsmål, og hold igen med dine egne associationer, gode råd og lignende.
5. **Behov:** Spørg, hvad den anden har brug for, og sig hvad du selv har brug for.
6. **Nye muligheder:** Spørg hvilke løsningsmuligheder den anden ser og bidrag derefter med dine bud. Tal åbent om mulighederne i fællesskab.
7. **Vælg** én eller flere løsninger og lav nogle klare og konkrete aftaler, som er realistiske og tilfredsstillende for begge parter.
8. **Anerkend** den anden fx ved at takke for noget, som du er glad for ved jeres samtale eller ved at sige noget om, hvordan vedkommendes ressourcer, kompetencer, viden eller personlige egenskaber bidrager i organisationen.

De 8 trin kan bruges som samtaleguide eller som forberedelse, og du kan sagtens bytte rundt på de forskellige punkter alt efter, hvad der passer til situationen og jeres relation.

Hvis du ikke selv er en del af konflikten, men har en rolle i at hjælpe med at løse den, kan du bruge de 8 trin ved at spørge ind til begge parter og sikre, at begge får taletid og lyttetid.

Som leder skal du ikke løse konflikten, men insistere på dialog

Når ledelsen involveres i konflikter, sker det ofte med et ønske om, at de skal hjælpe med at løse den. Her kan det være fristende at gå direkte i løsningsmodus og fx komme med forslag til et kompromis. Det er dog sjældent den bedste vej frem, for løsningen skal være funderet i parternes ønsker og behov for at holde i længden.

Som leder eller ledelse er det derfor langt mere nyttigt at forsøge at hjælpe processen *frem mod* en løsning ved at sikre, at dialogen følges til dørs og foregår konstruktivt og på en måde, hvor parterne bliver hørt og lyttet til. Når først parterne føler sig hørt og deres respektive behov er synlige for alle, så sker der ofte det, at konflikten bliver væsentlig mindre, og så bliver nye løsninger pludselig synlige.

LYNKURSUS: DEEP DEMOCRACY – BRUG UENIGHED TIL AT TRÆFFE BEDRE BESLUTNINGER

Grundlæggende uenigheder bliver ofte tydelige, når vi sammen skal træffe beslutninger. Her kan det hurtigt vise sig, at et mindretal mener og vil noget andet end flertallet. En klassisk udfordring i et foreningsdemokrati er derfor, hvordan man imødekommer mindretallet og undgår at nogen føler sig stemt ud, når træffes en beslutning.

Ofte skal der ikke mange dårlige beslutninger til, før folk begynder at gå. Som regel er det dog ikke selve beslutningen, men nærmere processen, der er årsagen. Det kan især blive sprængfarligt, hvis beslutningen omhandler noget, som mange brænder for eller har stærke holdninger til. Her kan det være en god idé at køre en mere struktureret beslutningsproces for at give plads til alle stemmer, også mindretallets. Det er altafgørende, at alle oplever at blive hørt og taget alvorligt, da det ikke blot kan gøre beslutningen bedre og mere bæredygtig, men også reducere eventuel modstand. Til at få flere perspektiver frem i en beslutningsproces kan I lade jer inspirere af metoden Deep Democracy.

Deep Democracy er en metode til at facilitere en beslutnings- eller dialogproces, hvor man forsøger at få adgang til alle perspektiver på det, der skal besluttes for at skabe bred opbakning og bedre beslutninger. Samtidig bruger man metoden til aktivt at inddrage mindretallets stemme i beslutningsprocessen, så alle føler sig hørt[2].

”

Det er svært, at vi er en organisation, der gerne vil omfavne alle, men når vi skal beslutte ting og sager, er der altid et mindretal, hvis holdninger og meninger ikke på samme måder bliver hørt. Det kan betyde, at mindretallet ofte ikke dukker op eller melder sig ud – og det er ikke det, vi ønsker.”

– ung frivillig

2) Tak for inspiration til Institut for menneskerettigheder og Ungdomsbyen.

Idéen bag

Når man som gruppe skal træffe en beslutning, vil der altid være noget, der bliver diskuteret åbent og noget, der forbliver "tavst" i samtalen, fordi ingen siger det højt. Måske bliver et bestemt synspunkt tilbageholdt eller ignoreret, fordi det bryder med gruppens umiddelbare konsensus eller er upopulært (også kaldet 'gruppetænkning'). Eller måske får man ikke sat ord på uenigheder for at undgå at blive uvenner. Ofte gemmer det usagte dog på værdifulde indsigter, som kan kvalificere den endelige beslutning.

HVORNÅR BRUGER MAN DET: Metoden kan bruges i en mindre gruppe fx en bestyrelse, der skal træffe beslutning om en kontroversiel sag og/eller har svært ved at nå til enighed.

FORDELE OG BEGRÆNSNINGER: Godt format til at gøre mange forskellige holdninger tydelige og aktivt inddrage mindretallets stemme i beslutningsprocessen, så alle føler sig hørt. At udforske uenighed bliver her et konstruktivt afsæt for at træffe bedre beslutninger og reducere modstand. Metoden fungerer bedst med en facilitor, der guider gruppen på en neutral måde og holder overblikket. Metoden kræver derfor, at nogen er villig til at påtage sig rollen som facilitator – og gerne en der har erfaring og formår at skabe et trygt rum.

Fremgangsmåde i Deep Democracy

TRIN 1: Få alle synspunkter frem

Det er facilitatorens opgave at indsamle alle perspektiver på det, der skal træffes beslutning om. Spørg derfor gruppen bredt, og forsøg at være neutral, hvis nogen har synspunkter, der afviger fra det, du selv eller den øvrige gruppe mener.

HVORFOR: I første omgang handler det om at få alle til at føle sig set og hørt, men også om at skabe et fundament for at komme omkring sagen fra alle vinkler.

TRIN 2: Gør det trygt at sige 'nej' eller mene noget andet

Når deltagerne begynder at dele deres holdninger om det, der skal besluttes, skal facilitatoren aktivt søge efter det, der ikke bliver sagt – de 'alternative synspunkter'. Man kan fx spørge: "Er der andre synspunkter, vi ikke har hørt?" eller "Er der nogen, der ser noget helt andet, som vi andre overser?". Ingen har lyst til at være den, der siger nej eller går imod

flertallet. Understreg derfor, at det handler om at adressere sagen fra alle vinkler også eventuelle ulemper ved et forslag, eller hvis nogen er uenige - det er okay at være konstruktiv kritisk. Gør det evt. ens for alle at nævne minimum ét alternativt synspunkt.

I kan også udnævne én eller flere til at spille 'djævlens advokat' for at få andre input i spil. Det gør det som regel nemmere at være den, der bringer et kritisk perspektiv på banen, fordi det er bundet op på en rolle og derfor føles mindre personligt. I kan evt. skiftes til at indtage rollen.

HVORFOR: Ofte har vi en tendens til at lede efter det, vi er enige om, men søger man som gruppe altid mod konsensus, kan det føles ubehageligt at mene noget andet end flertallet. Hvis for mange holder sig tilbage, kan det påvirke den samlede mængde input, der kan være med til at forme og kvalificere den endelige beslutning.

TRIN 3: Spred alternativet

Ofte er der minimum én, der deler et alternativt synspunkt eller et 'nej'. Når det sker, er det facilitatorens opgave at opfordre resten af gruppen til at sige højt, hvis de deler den samme holdning. Når du hører et 'nej', så spørg for eksempel gruppen: "Er der andre, der også har tænkt på det?".

HVORFOR: Ved at få flere til at sige deres mening højt kan man undgå, at enkeltpersoner bliver peget ud som besværlige, bare fordi de mener noget andet.

TRIN 4: Opsummer og stem – og tilføj så mindretallets input

Når gruppen er kommet godt omkring sagen og skal til at træffe en beslutning, opsummeres de mest relevante forslag, der kom frem undervejs. Lav så en afstemning ved håndsoprækning (én stemme per person). Nogle gange har man måske fundet et kompromis undervejs. Andre gange viser det sig, at der er et mindretal. Når flertallet har besluttet at gå i en bestemt retning, så spørg mindretallet (en person ad gangen): "Hvad skal der til for, at du kan acceptere flertallets beslutning?". Når alle har fået lov til at give

deres input, så inkorporeres de i beslutningen. Gør det tydelig for alle, hvad de nye betingelser er for den vedtagne beslutning og skriv dem evt. på en flipover eller lignende. Derefter stemmes der igen om den justerede version af beslutningen.

HVORFOR: At nogen siger fra over for en beslutning, kan betyde, at de ser noget, man selv er blind for. Måske er beslutningen ikke holdbar eller mangler et element for at kunne fungere. Giv derfor mindretallet mulighed for at tilføje deres værdifulde indsigter og byg videre på beslutningen med det, de har brug for at få justeret, hvis de skal acceptere flertallets afgørelse. Samtidig ligger der en vigtig anerkendelse i at blive hørt, selvom man "tabte" afstemningen. Det er ikke kun med til at kvalificere beslutningen, men kan også reducere potentiel modstand, når beslutningen senere skal implementeres.

NOTE: Nogle gange lykkes til at lande en fælles beslutning i første hug, og andre gange skal der et par ekstra runder til. Bliver I ved med at gå i ring uden at nå til en acceptabel beslutning, kan det dog være et udtryk for en bagvedliggende konflikt, der skal løses, før I kommer videre.

LÆS MERE...

- Center for Konfliktløsning har en del artikler om konfliktløsning på deres hjemmeside. Her kan I blandt andet blive klogere på konfliktrappen – et redskab, der kan give jer et fælles sprog for, hvor en konflikt befinder sig.

- *Dialoghåndbogen – Kunsten at føre dialog og facilitere dialogworkshops* er DUFs egen håndbog, der kan guide jer til bedre dialoger.

- Center for frivilligt socialt arbejde har lavet et podcast-afsnit, der handler om konflikter i foreningslivet. Giv den et lyt, hvis du vil vide mere om, hvordan uenigheder også kan være konstruktive: ***www.frivillighed.dk/viden-og-fakta/artikler/3-vi-kunne-aldrig-blive-uvenner-i-vores-frivillige-faellesskab-podcast***

EFTERORD

EFTERORD

Med denne bog i hånden, er det vores håb at flere børn og unge i foreningslivet vil få mulighed for at engagere og forpligte sig i demokratiet og føle sig bedre klædt på til at kunne lykkes med at skabe forandringer både lokalt, nationalt og globalt. Og det er vigtigt – for demokratiet er ikke en styreform eller en livsform, som man kan tage som en selvfølge. Tværtimod er demokratiet noget, som skal genvindes for hver generation – som DUFs stifter Hal Koch så flot har skrevet det – og også i dag er der flere tendenser i vores samfund, som bør give panderynker for unge demokrater. I Danmark ser vi blandt andet, at fake news og en hadefuld tone på de sociale medier truer vores demokratiske debat og mindsker tilliden mellem borgerne og magthaverne. Og i Europa og resten af verden er troen på demokratiet smuldret flere steder, med demokratiske tilbageslag til følge.

Hvis vi skal bekæmpe de krisetegn, vi ser for demokratiet – både i Danmark og i verden - er foreningsdemokratiet et vigtigt led. Det er nemlig i foreningslivet, at børn og unge lærer at tage et standpunkt og blive et talerør for deres sag og dermed for demokratiet. Det er her, man mødes på en fælles platform og øver sig i at finde et fælles ståsted og kæmpe vigtige kampe sammen, selvom man er forskellige. Og det er gennem forandringer, der opstår lokalt, at børn og unge oplever at kunne gøre en konkret forskel i verden. Kort sagt er det at tage aktivt del i foreningsdemokratiet med til at forme fremtidens demokrater, og det skal vi ikke kun værne om, men aktivt dyrke og styrke!

Tak til…
Håndbogen er lavet i samarbejde med en lang række aktører fra DUFs medlemsorganisationer. Tusind tak til alle, der har bidraget med deres erfaringer og kloge input på de fire indledende dialogmøder.

Der skal også lyde en særlig tak til følgegruppen, der har været med til at kvalificere håndbogen: Herdis B. Bennedsgaard (KFUM og KFUK), Mathilde Horn Andersen (Ungdommens Røde Kors), Signe Tolstrup Mathiasen (Danske Studerendes Fællesråd), Søren Fauerskov Hansen (Danske Studerendes Fællesråd) og Jane Dupont (DUI-LEG og VIRKE).

Referencer

Demokratihåndbogen er inspireret af en lang række af publikationer og materialer. Vi har så vidt muligt forsøgt at referere til de oprindelige kilder og ophavspersoner på øvelser, redskaber, forskning, etc. Der, hvor vi kender til referencen, er den nævnt enten i en fodnote eller i referenceafsnittet bagerst i bogen. Vi opfordrer til, at man, hvis man skulle føle sig forbigået, vil kontakte os, så vi kan få bragt referencen i orden i en kommende udgave af bogen.

Citater

Alle bogens citater fra unge frivillige stammer fra de indledende dialogmøder, hvor DUFs medlemsorganisationer blev indbudt til at dele deres erfaringer med foreningsdemokrati.

REFERENCER

- *Barrierer for brugerinddragelse – I bestyrelser, udvalg og arbejdsgrupper*. Af Deborah Anderson og Patricia E. Deegan, udgivet af Dansk Selskab for Psykosocial Rehanbilitering (2011).
- *Bedre møder gennem facilitering*. Af Ib Ravn (2005).
- *Borgerlyst – Handlekraft i hverdagen*. Af Andreas Lloyd og Nadja Pass (2013).
- *Dialogbaseret undervisning – Om bæredygtige læringsfællesskaber i individets tidsalder*. Af Michael Bang Sørensen og Mikkel Risbjerg (2018).
- *Dialoghåndbogen – Kunsten at føre dialog og facilitere dialogworkshops*. Af Mette Lindgren Heide (2014).
- Discovering Common Ground: Missouri Communities Deliberate: *How to Convene and Moderate Local Public Forums Using Deliberative Decision-making*. Af Sandra S. Hodge (2009).
- *Demokratiske fællesskaber – forebyggelse af polarisering og eksklusion i skolen*. Af Lene Kofoed Rasmussen, Marie Neergaard Hansen, Ditte Dalum Christoffersen og Ulla Højmark Jensen.
- *Engagement behøver plads – Inspiration til mindre foreninger, der vil engagere unge*. Center for frivilligt socialt arbejde (2018).
- *Er demokratiet i krise? Analyser og anbefalinger til at styrke demokratiet i Danmark*. Udgivet af Demokratikommissionen og DUF – Dansk Ungdoms Fællesråd (2020).
- *Facilitering – En artikel med inspiration, værktøjer og tips til at skabe øget dynamik, ejerskab og kvalificerede resultater i gruppeprocesser gennem bevidst design*. Af Cecilie van Loon og Line Larsen, Implement Consulting Group.
- *Hvad er Demokrati?* Af Hal Koch (2015[1945]).
- *Hvad er Fair Proces? – en teoretisk introduktion*. Bo Vestergaard (2014).
- *Konsulentens møde med foreningen og de frivillige medlemmer – Et redskab til foreningsudvikling af lokalforeninger*. DUF – Dansk Ungdoms Fællesråd (2019).

- *LARM for LGBT-rettigheder*. Undervisningsmateriale udviklet af LGBT Danmark, Ungdomsbyen og Sabaah (2019).
- *Strategi og frivilligt engagement – Bestyrelsens drejebog i foreningsudvikling*. Af Michael Wulff (2017).
- *Twelve Key Findings in Deliberative Democracy Research*. Af Nicole Curato, John S. Dryzek, Selen A. Ercan, Carolyn M. Hendriks og Simon Niemeyer (2017).
- *Ungdom og foreningsliv: Demokrati – fællesskab – læreprocesser*. Jens Christian Nielsen, Andy Højholdt og Birgitte Simonsen (2001).
- *Unge, foreninger og demokrati*. Af Bjarne Ibsen og Klaus Levinsen (2016).
- *Unges deltagelse i civilsamfundets fællesskaber – Kortlægning af eksisterende viden og tendenser*. Udgivet af Tuborgfondet (2018).
- *Unge som erfarings eksperter – Inspiration til involvering og samskabelse*. Af Agnete Neidel, Anna Mollerup og Sussi Maack, Socialt Udviklingscenter (2019).
- *"Voice" is not enough: conceptualising Article 12 of the United Nations Convention on the Rights of the Child*". Af Laura Lundy (2007).

Online materialer:

- Civil Society – How To: ***www.civilsocietyhowto.org/***
- Demokratitanken: ***www.demokratitanken.dk/wiki***
- Demokrati Fordi. Institut for menneskerettigheder: ***www.menneskeret.dk/viden/laeringsportalen/ungdomsuddannelse/demokrati-fordi***
- Inddragelse eller involvering - hvordan når vi borgerne i samskabende processer? Af Jens Ulrich: ***https://www.denoffentlige.dk/inddragelse-eller-involvering-hvordan-naar-vi-borgerne-i-samskabende-processer***
- Sociocracy For All: ***https://www.youtube.com/channel/UCJhU0G6Hm2-Xk8T7BvpKhRw***

DUF – Dansk Ungdoms Fællesråd har lavet denne håndbog til dig, der ønsker inspiration og redskaber til at udvikle demokratiet, der hvor du er – i netop det fællesskab, du indgår i.

Og med demokrati mener vi ikke kun vedtægter, afstemninger og det at dukke op til den årlige generalforsamling. For selvom det er en vigtig del af mange foreningers grundlag, så er demokrati langt mere end det. Det er, når vi sammen skaber gode rammer for, at alle kan bruge deres stemme, tage ansvar og få indflydelse i fællesskaber, hvor vi ikke behøver at være ens for at kunne samarbejde om en fælles sag. Helt konkret giver bogen et bud på, hvordan du og dit fællesskab kan arbejde med at:

- tage temperaturen på jeres eget foreningsdemokrati
- klæde medlemmer på til at bruge deres stemme
- engagere medlemmer og give dem medindflydelse
- træffe bedre beslutninger i fællesskab
- samarbejde på tværs af uenighed.

Bogen kan læses af alle, der er engageret i foreningslivet, men er især relevant for frivillige ledere og andre med ansvar for at udvikle og drive foreninger.

God fornøjelse med at sætte spot på demokratiet i netop din forening!

DUF DANSK UNGDOMS FÆLLESRÅD