
2.2


Ledelse af unge frivillige: Dialog og plads til indflydelse

AF FREDERIK FREDSLUND-ANDERSEN



OM FORFATTEREN

Frederik Fredslund-Andersen er chefkonsulent i Dansk Ungdoms Fællesråd (DUF), hvor han rådgiver foreninger om ledelse, foreningsudvikling og uddannelse. DUF er paraplyorganisation for 72 idébestemte og samfundsengagerende børne- og ungdomsorganisationer, som overvejende har unge medlemmer. Læs mere om DUF på duf.dk



Unge befinder sig i en livsfase, hvor forandringer er et grundvilkår: De flytter hjemmefra, rejser ud, starter uddannelse, er i praktik, får arbejde. Vi ved, at de forandringer også har indflydelse på deres frivillige engagement. Det viser sig blandt andet ved, at de er frivillige flere steder end ældre og nogle gange i kortere perioder.¹ Vi ved også, at det kræver nærværende ledelse og en høj grad af demokratisk dialog ud over de formelle, traditionelle foreningsstrukturer for, at unge finder sig til rette i foreningerne.

Der findes ikke én model til at lede unge frivillige, som passer til alle foreninger og unge. Det handler i høj grad om, at I som forening er villig til at forpligte jer på det lange seje træk, hvor I opbygger en stærk kultur med plads til forskellige holdninger og varierende grad af engagement inden for jeres formål. Den formelle foreningsstruktur kan med andre ord ikke stå alene. Hvis I vil engagere unge frivillige, er det vigtigt, at der løbende er tid og rum til ligeværdig dialog og direkte demokratisk indflydelse.

I dette kapitel vil jeg med afsæt i mit arbejde med forenings- og ledelsesudvikling i DUFs medlemsorganisationer præsentere tre principper for god ledelse, som I kan bruge som pejlemærker i ledelsen af unge.

UNGE VIL TAGES ALVORLIGT

Unge vil gerne være en del af fællesskaber, der rækker ud over skolen og familien. Faktisk er unge i Danmark sammen med Irland de mest frivilligt engagerede unge i EU.² Afgørende for unges engagement er, at de oplever et ejerskab til det fællesskab, de engagerer sig i. Unge vil gerne være *foreningsejere*, hvilket betyder, at de skal have indflydelse på de opgaver, de påtager sig – og have mulighed for at få ansvar, også selv om de er nye i foreningen. Unge vil gerne opleve, at deres indsats, holdninger og idéer bliver taget alvorligt – og de vil gerne være med til at diskutere foreningens fremtid og sætte deres præg på de løbende aktiviteter eller de næste store mål. Jo mere de kan være med til at påvirke fællesskabets beslutninger og få et særligt ansvar, jo større bliver deres ejerskab til jeres fællesskab.

Jeg ser indimellem, at bestyrelser gerne vil skåne unge for de organisatoriske opgaver for ikke at skræmme dem væk. Men det er misforstået hensynbetændelse, som kun bidrager til, at



¹Frivilligrapporten 2016-18. Center for Frivilligt Socialt Arbejde.

²European Youth. Flash Eurobarometer 455, 2018.

**"FORENINGSLIVET KAN NOGET HELT SÆRLIGT, NÅR DET
HANDLER OM AT LÆRE UNGE OM MEDBESTEMMELSE,
INDFLYDELSE OG DEMOKRATISK DIALOG. I FORENINGERNE KAN
UNGE FRIVILLIGE OPLEVE, HVAD DET HELT KONKRET VIL SIGE
AT VÆRE EN DEL AF ET DEMOKRATISK OG MENINGSFULDT
FÆLLESSKAB, HVOR DE KAN GØRE EN SYNLIG FORSKEL
SAMMEN MED ANDRE FRIVILLIGE."**

unge får mindre ansvar, som igen fører til mindre engagement. Hvis unge blot skal udføre en opgave, bliver de sjældent hængende særligt længe, fordi de ikke har noget ejerskab til hverken aktiviteten eller foreningen. Derfor er det vigtigt at huske, at unges foreningsengagement nok kan starte i det små, men lykkes I med hurtigt at uddelegere både opgaver og ansvar, stiger engagement og ejerskabet tilsvarende. Til glæde og gavn for både jer og jeres unge frivillige.

Foreningslivet kan noget helt særligt, når det handler om at lære unge om medbestemmelse, indflydelse og demokratisk dialog. I foreningerne kan unge frivillige opleve, hvad det helt konkret vil sige at være en del af et demokratisk og meningsfuldt fællesskab, hvor de kan gøre en synlig forskel sammen med andre frivillige. Men det kræver som sagt mod både i bestyrelsen og i foreningen at give plads til, at unge kan udvikle deres foreningsejerskab – og samtidig kalder det på nye former for ledelse.

SÆT GODE RAMMER FOR UNGES ENGAGEMENT OG EJERSKAB

Ejerskab betyder altså, at unge er engageret i og føler et medansvar for en sag eller et fællesskab. Mange foreninger har traditionelt sat lighedstegn mellem medlemskab og ejerskab, fordi medlemskabet giver direkte adgang til medbestemmelse fx på generalforsamlingen. Det repræsentative demokrati er foreningslivets grundstruktur, men at engagere og lede unge frivillige kræver mere direkte demokrati og dialog, hvor der er plads til mellem generalforsamlingerne at træffe gode beslutninger om ansvar og opgaver i fællesskab. Foreningsejerskabet er altså langt fra knyttet til det formelle medlemsdemokrati alene. Når DUFs medlemsorganisationer lykkes med at engagere så mange unge, skyldes det blandt andet, at netop børne- og ungdomsforeningerne arbejder bevidst med at give unge indflydelse og ansvar i hverdagen. Det betyder, at ledelsesopgaven består i at uddelegere opgaver og løbende i fællesskab med jeres unge frivillige at finde de bedste løsninger mere, end at bestyrelsen på egen hånd skal træffe alle beslutninger.

Når I skal lede og engagere unge i en fælles sag, er der særligt tre principper, der er værdifulde at tage udgangspunkt i; nemlig inddragelse som demokratisk ideal, nærhedsprincippet og idéfællesskabet. Dem ser vi nærmere på her:

1. Inddragelse som demokratisk ideal

Den daglige ledelse skal tage udgangspunkt i et **demokratisk ideal om inddragelse**, der rækker ud over den formelle beslutningsstruktur. Hvis I fx skal vedtage nye aktivitetsformer, indsatser eller strategier, så opnår I som ledelse større opbakning til jeres beslutninger ved at inddrage jeres frivillige i diskussioner og beslutninger. Inddragelsens succes kan måles på jeres vilje til at lytte og give plads til input fra alle frivillige, herunder også unge frivillige, før I tager en beslutning. Hvis forandringer og nye tiltag skal have effekt, skal frivillige kunne genkende deres input i den endelige beslutning.

Inddragelse kan have mange former. Det kan være online diskussioner, møder, debatter, events eller andre typer af samtaler. For unge gælder det, at I skal gøre jer overvejelser om, hvilke typer af inddragelse der passer bedst til dem. Det afgørende er, at I skaber et tydeligt og åbent rum, hvor unge kan gøre deres stemme gældende. Når I lykkes med at inddrage unge i strategiske diskussioner og beslutninger både på generalforsamlingen og det daglige samarbejde, vil I opleve, at jeres unge frivillige efterfølgende tager ejerskab til nye tiltag og arbejder sammen med resten af foreningen mod et fælles mål.



ØVELSE TIL PKT. 1

Inddragelse som demokratisk ideal.

3 spørgsmål om inddragelse, som bestyrelsen må stille sig selv i forbindelse med forandringer eller nye tiltag:

1. Hvis vi skal 360 grader rundt om forandringen, hvilke og hvor mange grader er vi så særligt interesserede i at lytte til og få input på?
2. Hvordan vil vi gerne være i dialog med de frivillige, og hvilken mødeform vil være konstruktiv for både dem, der skal være en del af forandringen, og for bestyrelsen?
3. Hvordan træffer vi beslutningen til sidst og afslutter inddragelsesprocessen?

2. Nærhedsprincippet

Når I vil gennemføre et nyt tiltag eller igangsætte nye aktiviteter, er det vigtigt, at det sker ud fra et **nærhedsprincip**. Det vil sige, at I skal kunne oversætte nye initiativer til en virkelighed, der er meningsfuld også for unge frivillige. Unge vil gerne sætte deres eget præg på deres frivillige engagement. Det betyder, at de bliver motiveret af, at der er frihed til at udmønte, virkeliggøre og udfolde nye tiltag ud fra deres eget ståsted. Hvis I fx har lokalafdelinger, kan I derfor ikke forvente en ensartet udmøntning af det samme tiltag eller initiativ over alt i landet. Ledelsesopgaven handler således både om at finde et fælles afsæt for nye tiltag og om at give rum til forskellige måder at forstå et nyt tiltag på, så de frivillige kan se sig selv i nye aktiviteter og opgaver.



ØVELSE TIL PKT. 2

Nærhedsprincippet.

Øvelse: Forstå dem, der er tæt på forandringen

1. Tegn to parallelle cirkler.
2. I den inderste cirkler beskriver i jeres nye tiltag med en overskrift og yderligere 3-4 fire ord om formål og koncept. I den yderste cirkel sætter I 5-10 prikker, der hver repræsenterer en person, der vil blive en del af det nye tiltag, og som har en holdning til tiltaget. Det er vigtigt, at alle i øvelsen kender personen, og ellers at I får beskrevet personen godt.
3. Brug 3-5 minutter på at tale om hver enkelt af personernes holdninger og perspektiver – også selv om I ikke helt præcist ved, hvad de mener. Samtalen skal afdække de berørtes syn på og anker imod tiltaget. Det vigtige er, at I forsøger at sætte jer i deres sted og ser på det nye tiltag gennem deres øjne.

Formålet med øvelsen er, at I bliver opmærksom på de mange forskellige perspektiver, der kan være internt i foreningen, på den forandring, I ønsker.

3. Idéfællesskaber

Unge frivillige vil gerne være en del af en større sag med et højere formål, et idéfællesskab. Her kan de nemlig koble sig på en overordnet idé og samtidig bidrage til at gøre en konkret forskel for nogen fx som besøgsven for ensomme ældre eller ved at lave sommerlejr for udsatte børn. Idéfællesskaber har den styrke, at de skaber et stærkt tilhørsforhold til foreningen og en tæt samhørighed blandt de frivillige, fordi de oplever, de er sammen om at gøre en forskel for nogen. Et idéfællesskab kræver, at I som forening har en tydelig vision eller en stærk fortælling, som unge frivillige kan identificere sig med og engagere sig i. På den måde bliver det tydeligt for unge – og for alle andre eksisterende og potentielle frivillige – hvad de engagerer sig i, og hvorfor sagen er vigtig.

Et stærkt idéfællesskab har ydermere den styrke, at mens det overordnede formål er klart for alle frivillige, er der plads til en bred vifte af aktiviteter, tilbud og initiativer inden for fællesskabet. I idéfællesskabet kan frivillige nemlig udvikle egne ideer og initiativer, som både tjener foreningens overordnede formål og giver plads til mindre, og måske mere overskuelige, fællesskaber i det store fællesskab. Netop den type engagement, hvor unge både kan mødes med andre om en god ide og samtidig udvikle deres egen aktivitet inden for idéfællesskabet, giver et stort foreningsejerskab. Således kan idéfællesskabet være med til at styrke unges foreningsejerskab og dermed til at fastholde unge frivillige i jeres forening.



ØVELSE TIL PKT. 3

Idéfællesskaber.

Øvelse: Find jeres idéfællesskab

Skriv en nekrolog over jeres forening på 10 linjer, hvor I som minimum besvarer følgende to spørgsmål:

1. Hvorfor blev vi overhovedet startet som forening i første omgang?
2. Hvad ville verden mangle, hvis ikke vi var der?

Teksten giver et bud på, hvad der er centralt i netop jeres idéfællesskab.

OPSAMLING: GIV PLADS OG SKAB RETNING MED LEDELSE

De demokratiske strukturer i foreningen er stadig et fælles referencepunkt, der kan fordele magt, tildele poster og skabe tydelighed, hvis der opstår konflikter i jeres forening. I ledelse af unge frivillige skal I imidlertid mere se den traditionelle struktur som et bagtæppe. Når I leder unge frivillige, rækker opgaven ud over de formelle demokratiske strukturer som bestyrelsesmøder og generalforsamlinger. Det gælder i særlig grad, når I sammen med unge skal prøve nogle nye tiltag af, arbejde efter en ny strategi eller realisere nye initiativer. Samtidig er det langt fra sikkert, at unge bare vil være kunder i en forening, hvor de møder op en gang om ugen og løser en opgave, I på forhånd har defineret.

For at motivere og give unge ejerskab skal I lede efter principperne om inddragelse som et demokratisk ideal, nærhedsprincippet og et stærkt idéfællesskab. Hvis I giver plads til unges engagement, vil I opleve en mangfoldighed af særpræg og engagement i aktiviteter, koncepter og indsatser.

Jeres ledelsesopgave består således i at rumme unges egne initiativer og engagement og samtidig sikre, at det sker i overensstemmelse med jeres øvrige frivillige aktiviteter og tilbud og ikke mindst foreningens overordnede formål.