

GUIDE TIL

LEDERSKAB

I DIASPORAFORENINGER



Praksis og erfaringer fra
fem danske diasporaforeninger

Med bidrag fra:

Afghansk Kulturforening, Dansomala, IFTIN,
Hela Afghan Youth Association & SSPDO.

DRO DANISH
REFUGEE
COUNCIL



CISU CIVILSAMFUND
I UDVIKLING

Indhold

FORORD	05
UDFORDRINGER VEDRØRENDE LEDELSE AF FRIVILLIGE DIASPORAFORENINGER	06
ERFARINGER OG ANBEFALINGER FOR GOD LEDELSE AF DIASPORAFORENINGER	08
1. En stærk bestyrelse eller ledergruppe er afgørende	08
2. Bestyrelsen eller ledergruppen skal komplementere hinanden	09
3. Arbejdsbyrden skal fordeles	09
4. En svingende økonomi skal håndteres	10
5. Kontinuitet og fornyelse af ledelsen er vigtigt	11
6. Medlemmernes ejerskab skal plejes og opmuntres	12
7. Forpersonens motivation og energi skal opretholdes	12
RELEVANTE REFERENCER	14



Forord

Denne guide er en ud af tre guides, der er udviklet af DRC og CISU i tæt samarbejde med fem erfarne diasporaforeninger: SSPDO, DanSomala, Afghansk Kulturforening, IFTIN og Hela Afghan Youth Association. De er udviklet som del af projektet Peer to Peer Organizational Development.

Sammen har de erfarne diasporaforeninger identificeret de tre vigtigste temaer, som de mener, har været afgørende for deres lange eksistens og bæredygtighed. For hvert tema har de formuleret de største udfordringer, og for hver udfordring har de formuleret de vigtigste erfaringer og anbefalinger.

Selv om mange temaer blev diskuteret og analyseret, er de tre vigtigste:



Indholdet af de tre guider er yderligere illustreret i tre matchende videoer – se: [LINK](#).

Ud over diasporaforeningernes egne erfaringer og anbefalinger præsenterer hver guide links til eksisterende værktøjer og retningslinjer, som er blevet udarbejdet af andre mere formelle danske aktører.

Den primære målgruppe for guides og videoer er andre diasporaforeninger i Danmark – med et klart fokus på ledere og bestyrelsesmedlemmer.

Vi (DRC, CISU, SSPDO, DanSomala, Afghansk Kulturforening, IFTIN og Hela Afghan Youth Association) håber, at du finder indholdet nyttigt og inspirerende.

God fornøjelse.

Udfordringer vedrørende ledelse af frivillige diasporaforeninger

At yde god ledelse for de frivilligt baserede diasporaforeninger er, uden tvivl, en af de største udfordringer for lederne af foreningerne.

At lede en frivilligt baseret diasporaforening kræver en bred vifte af personlige evner, kombineret med en lang række kundskaber og viden. Der er brug for en blanding af stærke personlige lederevner og sociale/interpersonelle kompetencer kombineret med dedikation, vedholdenhed og et bredt spektrum af viden og kundskaber inden for økonomistyring, frivilligledelse, regler, ansøgningskrivning og ikke mindst et bredt netværk og kontakter.

Det faktum, at lederne for diasporaforeningerne selv er frivillige, overses ofte af medlemmer og frivillige, såvel som ad eksterne partnere, hvilket let fører til urimelige krav og anmodninger om tjenester og svar.

Specifikke aspekter i forhold til ledelse af frivillige diasporaforeninger:



Arbejdsbyrden

Kan være tung og til tider stressende, da forpersonen ofte ender med at sidde med det ultimative ansvar for alle aspekter af foreningens drift. Det er ikke usædvanligt, at forpersoner for små foreninger bruger aftener og nætter på at udføre nødvendige opgaver – uden nødvendigvis altid at have de fornødne forudsætninger.



Økonomistyring med svingende indkomst

Indtægterne i mange foreninger svinger ofte mellem perioder, hvor økonomien er baseret på medlemskontingenter og perioder, hvor foreningen gennemfører projekter med større tilskud fra eksterne donorer (DiPS, CISU, DERF osv.). Det er særligt udfordrende, når et tilskud fra en ekstern donor ophører, og der ikke er nye eksterne indtægter i sigte. Denne situation kan ofte have en negativ indvirkning på de frivilliges engagement i foreningen.



Sikring af kontinuitet og fornyelse af ledelsen

Forpersonerne har ofte svært ved at give deres rolle og ansvar videre til andre i foreningen - ikke fordi forpersonerne ikke vil, men snarere fordi det kan opleves som svært for andre at påtage sig rollen. Denne modvilje udspringer typisk af en vis grad af nervøsitet for at overtage ansvaret for at drive foreningen videre, efter at den - med succes - har været drevet af den samme person i mange år (ofte foreningens stifter).



Deling af ejerskab for foreningen og for vigtige beslutninger

Det kan være en udfordring for lederen at sikre, at alle medlemmer bliver hørt og føler ejerskab i forhold til vigtige beslutninger. Medlemmernes motivation for medlemskab hænger ofte sammen med de leverede services og ikke nødvendigvis med et ønske og at tage ansvar eller styrke foreningens vision.



At opretholde den personlige motivation

I perioder med stort arbejdspress, økonomiske problemer, vanskeligheder i samarbejdet med lokale partnere, interne udfordringer, manglende opbakning og lignende kan det være fristende at se en udvej i bare at give op og finde en afløser eller simpelthen at lukke foreningen. At fortsætte - især når foreningen oplever modgang - kræver ekstraordinær disciplin og dedikation til foreningens arbejde.

“

Vi anvendte en model, der kaldes dobbelt lederskab - men ideelt set bør frivilligbaserede organisationer anvende delt lederskab for at give alle mulighed for at være beslutningstagere.

- Hela Afghan Youth Association

Erfaringer og anbefalinger for god ledelse af diasporaforeninger

Til håndteringen af de ledelsesmæssige udfordringer er følgende erfaringer og anbefalinger formuleret af de deltagende foreninger:

1. En stærk bestyrelse eller ledergruppe er afgørende

En diasporaforening kan ikke ledes og drives af en enkelt person.

Mens forpersonens kompetencer og færdigheder er afgørende for at yde god ledelse, vil forpersonen altid være afhængig af stærk støtte og engagement fra en bestyrelse eller en ledergruppe for at dække alle aspekter af ledelse og drift af foreningen.

Ved valg af bestyrelse eller nedsættelse af en ledergruppe fremhæves følgende aspekter:

ERFARINGER OG ANBEFALINGER



Engagement, ansvarlighed og ejerskab

Medlemmerne af bestyrelsen eller ledergruppen bør udvise et højt niveau af engagement, ansvarlighed og ejerskab for at sikre, at forpersonen aldrig er alene om at lede foreningen.



Praktisk støtte

For at mindske forpersonens arbejdsbyrde bør medlemmerne altid være parate til at engagere sig proaktivt og yde praktisk støtte til forpersonen i enhver opgave.



Tillid og kemi

Det er vigtigt, at der er god tillid og "kemi" mellem bestyrelsesmedlemmerne og forpersonen. Dette bør indgå i overvejelserne om sammensætningen af bestyrelsen eller ledelsesgruppen.

2. Bestyrelsen eller ledergruppen skal komplementere hinanden

En bred vifte af kompetencer og færdigheder er afgørende for en velfungerende frivilligbaseret forening. Det er derfor vigtigt, at bestyrelsen eller ledergruppen i videst muligt omfang repræsenterer de nødvendige kompetencer og færdigheder for at kunne give den bedst mulige opbakning til forpersonen. Det kan være alt fra strategisk ledelse, ledelse og motivation af frivillige, administration og økonomi, netværk (både i Danmark og i oprindelseslandet), ansøgningsskrivning, kommunikation, sociale medier mv.

ERFARINGER OG ANBEFALINGER



Nedsættelse af bestyrelsen eller ledergruppen

Ved nedsættelsen af bestyrelsen eller ledergruppen anbefales det at prioritere medlemmer, der tilsammen har en bred vifte af kompetencer, der er centrale for foreningens drift.

3. Arbejdsbyrden skal fordeles

Udover altid at have en dedikeret bestyrelse/ledergruppe til at påtage sig nogle af de opgaver, der er behov for, kan forpersonen aflastes på en række andre områder.

ERFARINGER OG ANBEFALINGER



Ambitiøse unge med stærke kompetencer

Sørg for at opsøge og inddrage ambitiøse unge med stærke kompetencer inden for f.eks. kommunikation og sociale medier, ansøgningsskrivning, rapportskrivning, Excel osv. i foreningens fællesskab og arbejde.



Dedikerede arbejdsgrupper

For større opgaver anbefales det at nedsætte dedikerede arbejdsgrupper baseret på folks færdigheder og interesser. Det kan f.eks. være inden for organisering og afholdelse af events, ansøgningsskrivning, økonomistyring, kommunikation m.m.



Givende og interessante opgaverne

Det er essentielt, at de unge frivillige ser opgaverne som givende og interessante, og som en god mulighed for at få relevant erfaring, opbygge deres CV og potentielt også udvikle sig til værdsatte medlemmer af ledelsen i foreningen.

4. En svingende økonomi skal håndteres

Håndtering af en stærkt svingende økonomi er en stor udfordring, men også en realitet for de fleste af de diasporaforeninger, der søger om tilskud fra DiPS, CISU, DERF og andre lignende donorer. Til tider har foreningerne ekstern finansiering til at gennemføre projekter i oprindelseslandene, mens de andre gange kun har indtægter fra medlemskontingenter.

Selvom en svingende økonomi ikke er ideel for en frivilligbaseret forening, er det en realitet, som mange diasporaforeninger må forholde sig til. Igennem årene er der udviklet forskellig praksis til håndteringen af dette:

ERFARINGER OG ANBEFALINGER



Det er vigtigt at skelne imellem eksterne donormidler og interne medlemskontingenter

Det er en god ide at skelne klart mellem brugen af eksterne donormidler og interne medlemskontingenter. Eksterne donormidler anvendes til projektaktiviteter i oprindelseslandene, og medlemskontingenter anvendes til aktiviteter i Danmark. En sådan klar sondring giver mulighed for, at aktiviteter for medlemmer i Danmark kan fortsætte, selvom aktiviteter i oprindelseslandet må ophøre.



Internationale netværk

Internationale netværk inden for samme diasporagruppe (fra samme område, etniske gruppe, klan eller stamme) kan aftale at mobilisere midler til støtte for aktiviteter i oprindelseslande til gavn for et specifikt geografisk område. Dette ses primært i form af indsamlinger til understøttelse af nødhjælpsaktiviteter eller lokale initiativer samt vidensbaseret støtte (inden for sundhed, uddannelse osv.), som ikke kræver så store ressourcer.



Lokale aktiviteter i Danmark

Indsendelse af ansøgninger til fonde eller kommuner til gennemførelse af lokale aktiviteter i Danmark kan være en måde at opretholde et godt aktivitetsniveau for foreningens medlemmer i Danmark.

5. Kontinuitet og fornyelse af ledelsen er vigtigt

For at sikre en velfungerende forening er det vigtigt med kontinuitet og erfaringsopsamling hos forpersonen. Samtidig bør foreningen være forberedt på at overdrage formandsposten, når tiden er inde. Formandsposten er krævende, og der er en reel risiko for udbrændthed eller faldende engagement – især hvis forpersonen sidder for længe uden tilstrækkelig støtte eller sparring fra medlemmerne og bestyrelsen eller ledergruppen. Det anbefales at forberede en gnidningsfri overdragelse af forpersonens ansvar, når dette er nødvendigt.

ERFARINGER OG ANBEFALINGER



Ledelsesduo

Lad ledelsen udgøres af en "duo", hvor forpersonen arbejder tæt sammen med en dedikeret stedfortræder. Denne model sikrer kontinuitet, da stedfortræderen løbende kan træde til ved behov, f.eks. hvis der opstår udfordringer, sygdom, udbrændthed eller andet. Samtidig får forpersonen hjælp og mulighed for at oplære en eventuel afløser.



Kollektiv ledelse

Alternativt kan ledelsen organiseres mere kollektivt, så der i praksis er flere personer, der deler ansvaret for posten som forperson – også selv om der formelt kun er én, der er udpeget.

6. Medlemmernes ejerskab skal plejes og opmuntres

For at forpersonen og bestyrelsen eller ledergruppen kan opretholde en stærk opbakning fra resten af organisationen, er der mange foreninger, der før en aktiv og bevidst indsats for at sikre en løbende og tæt dialog med foreningens medlemmer. Dette er især relevant, når større udfordringer skal håndteres, når vigtige beslutninger træffes, eller når nye initiativer skal lanceres.

ERFARINGER OG ANBEFALINGER



Etablering af et bredere råd

Ud over afholdelsen af den årlige generalforsamling er det praksis at etablere et bredere medlemsbaseret råd (en rådgivende gruppe) for at sikre en tæt og løbende dialog mellem medlemmerne og bestyrelsen. Dette styrker forbindelsen mellem foreningens ledelse og medlemmer, sikrer et bredere ejerskab, giver grundlag for bedre beslutninger og virker motiverende for medlemmer og frivillige.

7. Forpersonens motivation og energi skal opretholdes

Forpersonen er ikke kun leder for frivillige – forpersonen er også selv frivillig. Der er ingen tvivl om, at det er både givende, meningsfuldt og motiverende at lede en diasporaforening. Men selvom ovenstående anbefalinger bliver gennemført, vil en lederrolle fortsat indebære hårdt arbejde og stressende situationer, hvilket i sidste ende kan medføre risiko for udbændthed og tab af motivation/energi.

ERFARINGER OG ANBEFALINGER



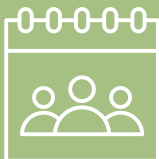
Rollen som forperson

Det vigtigt at være klar over, at rollen som forperson kan medføre en stor arbejdsbyrde og en lang række udfordringer. Forpersonen skal tage sin arbejdsmæssige og familiemæssige situation i betragtning, inden han/hun påtager sig opgaven.



Lederegenskaber og motivation

Som kandidat til formandsposten i en forening er det en rigtig god idé at gøre sig overvejelser om sine egne lederegenskaber og om, hvilken motivation man har for at stille op til posten.



Motiverende aktiviteter

Sørg for at prioritere motiverende aktiviteter for medlemmerne. Det kan f.eks. være sociale arrangementer i foreningen, organisering af rejser til hjemlandet osv.



Personligt netværk

Sørg for at styrke et personligt netværk, der kan hjælpe med at opretholde motivationen. Netværket kan enten være inden for foreningen – f.eks. sammen med andre i bestyrelsen eller ledergruppen – eller det kan være uden for foreningen.



Kolleger fra andre diasporaforeninger

Det er udbredt praksis blandt forpersoner at mødes med kolleger fra andre diasporaforeninger for at diskutere udfordringer og løsninger, eller blot for at udveksle moralsk og personlig støtte til at håndtere vanskelige situationer. Forpersonerne har ofte ganske meget til fælles.

Relevante referencer

Bestyrelsens funktioner:

Center for Frivilligt Socialt Arbejde

En søgbar database med CFSA's vejledninger og ekspertressourcer, der hjælper frivillige og organisationer i Danmark med at finde værdifuld information og støtte, der er skræddersyet til deres behov.

Link: [Søg i CFSA's Viden og Rådgivning](#)

DEMAC - Diaspora Emergency Action & Coordination Initiative

DEMAC er et globalt initiativ, der har til formål at forbedre den gensidige viden og koordinering, kommunikation og sammenhæng mellem humanitære diasporaaktører og det institutionelle humanitære system.

Link: [DEMAC Resource Library](#) & [DEMAC Good Practice Guide for Diaspora Organizations](#)

DRC Diaspora Toolkits

Værktøjskassenserien har til formål at tilbyde praktisk vejledning til diasporaaktører inden for tre hovedområder: Fundraising i diasporaen, Outreach i lokalsamfundet og Netværk og allianceopbygning.

Link: [Toolkits for Diaspora Organizations](#)

Toolpaper: Sundhedstjek af bestyrelsen

I forbindelse med en række kurser blandt CISUs medlemsorganisationer, er der indsamlet en række gode råd og tips omkring bestyrelsesarbejdet, som heri videregives. Måske vil du og din bestyrelse kan finde gode konkrete råd og inspiration i andres løsningsforslag til din egen organisations bestyrelse.

Link: [Sundhedstjek Af Bestyrelsen](#)

Fundraising:

Se links i "Guide til projekter i oprindelseslandet".



Denne vejledning er en af tre vejledninger, der er udviklet under projektet
“Peer to Peer Organizational Development”.