

At stifte et visionært fællesskab

Den, som vil stifte et fællesskab som er nyt og anderledes, skal forberede sig godt. "Det almindelige" er stærkt og kryber ind overalt hvor man ikke har bestemt noget andet. Før man inviterer en større flok til at deltage i sit projekt, skal man forberede *alt*, hvad man ønsker anderledes end det almindelige, og dertil noget som jeg vil fortælle om her.

At samle folk om et fælles formål hedder *ledelse*, både når det sker ved en person og ved en fælles proces. Stifteren/stifterne af et fællesskab skal påtage sig at lede processen på vejen frem mod et fællesskab, som kan lede sig selv, for det kan det ikke fra starten. God ledelse og god konflikthåndtering er nøglerne til gode fællesskaber.

De fleste (ca. 80 – 90 %) fællesskabsinitiativer forliser, og en del af resten bliver forladt af deres stiftere, fordi projektet skiftede retning mod det ordinære. Begge dele er forbundet med konflikter.

Jeg kan lide denne korte definition af konflikter: "Konflikter er uenigheder, som er blevet håndteret ukvalificeret". Hvis en uenighed håndteres ukvalificeret, giver den ikke berigelse, men tab, smerte, mistillid, frygt og passivitet. Uenigheder kan ikke undgås; men konflikter (efter denne definition) kan undgås, hvis uenighederne håndteres kvalificeret.

Almindelig konflikthåndtering er først tøvende, så pludselig og uovervejende, derefter trækker det ud, ofte indtil en af parterne giver op. De medlemmer, som ikke kan holde det ud, rejser eller trækker sig tilbage i passivitet. Tilbage bliver et sikkert flertal af middelmådigt tilfredse som er ret passive. Hvis stifteren ikke forebygger denne proces, begynder den ved fællesskabets første væsentlige uenighed og derfra udvikler den efterhånden et lavt loft over fællesskabets udfoldelse, som bliver svært at fjerne igen.

Denne artikel lancerer en metode med 3 faser, som skal afværge at dette loft dannes:

1. Initiativtageren får sin ide og udvikler den nok til at invitere 2 andre til en *stiftergruppe og et pilotprojekt*. (At en stiftergruppe på 3 personer er god, er en international observation.)
2. Stiftergruppen samles. Pilotprojektet er dette lille fællesskab og oprettelse af et ledelsessystem og en konfliktløsningspraksis, så gode og velbeskrevne at de kan overføres til en større gruppe. Stiftergruppen øver sit pilotfællesskab på at udvikle det oprindelige projekt. Dette fællesskab testes ved at færdiggøre de svære dele af projektet, som man sædvanligvis udskyder til det er for sent (styreform og konfliktløsning). Resten overlades så vidt muligt til den større gruppe.
3. Den større gruppe inviteres. Stiftergruppen leder fortsat den større gruppe frem mod selvstændigt fællesskab. Først når gruppen kan lede sig selv, træder stiftergruppen formelt tilbage, og opstartsprocessen er slut.

Fase 2

Det er i fase 2 at det nye i denne model begynder: Stiftergruppen skal selv gennemgå et fællesskabs udvikling, med "forming, storming, norming og performing". Som "Performingen" skal den mindst enes om de næste punkter. (Jeg giver så mine anbefalinger som underpunkter):

- En attraktiv vision, åben for udvidelse.
 - Den skal omfatte 3 dimensioner:
 - Fællesskabets rolle i og ydelse til det omgivende samfund
 - Fællesskabets rolle, struktur og funktioner i forhold til medlemmerne.
 - Medlemmernes rolle i forhold til fællesskabet, herunder personlig udvikling. I et anderledes og bedre fællesskab skal man ikke regne med,

at alle ens gamle vaner kan passe ind.

- Klarhed om ansvar, specielt ledelsesansvar, nu og indtil fællesskabet er klart. Et ofte overset aspekt af ansvar er den pligt til at svare, som er grunden til, at ansvar hedder som det gør.
- En effektiv kollektiv ledelsesmetode/styreform og en projektstyringsmetode, som kan holde lang tid fremover.
 - De bedste metoder jeg kender i dag, er sociokrati og holakrati. Brug ikke noget mere forældet, som flertalsstyre eller traditionelt konsensus.
 - Dragon Dreaming er en projektstyringsmetode, som fint kan kombineres med sociokrati og holakrati.
- En konfliktløsningsmetode, mindst. Medlemmerne skal have ansvar for (i betydningen *pligt til*) at deltage i konfliktløsning når det kræves.
 - Jeg anbefaler ikke-voldelig kommunikation (girafsprag)
- En "juridisk person" (forening, fond, selskab), som kan repræsentere fællesskabet juridisk.
- Medlemspolitik. Principper for eksklusion og inklusion. Klar besked til nye medlemmer.
 - Fællesskabet undersøger hvilke personprofiler, det behøver. Dragon Dreaming har en god teammodel.
 - Fællesskabet arrangerer obligatorisk introduktionskursus.
 - Man vil sikkert gerne være rummelig; men fællesskabet er skrøbeligt i de første år. En forsigtig medlemspolitik tidligt kan give større rummelighed senere.
- En fagstøttekreds af folk med den viden, stiftergruppen ikke har, f.eks. om visioner, ledelsesmetoder, konfliktløsning, jura eller medlemspolitik. Fagstøttekredsens medlemmer er *konsulenter* i modsætning til stiftergruppen, som skal tage *ledelsesansvar* indtil opstartsfasen er ovre. Samarbejdet med fagstøttekredsen forbinder stiftergruppen med fagfolk, der kan lede særlige processer, når den store gruppes fællesskab skal udvikles. Fagstøttekredsen kan også rådgive om, hvilke områder, der ikke er dækket f.eks. fra Gaia-Mandala'en.

"Pilotprojektet" betyder, at hvis denne stiftergruppe ikke kan konkretisere visionen hertil, er det for tidligt at åbne en større gruppe om denne vision. Den vil enten forlise eller skifte projektets i retning af det almindelige.

Stiftergruppens invitation til den større gruppe skal rumme de betingelser, man skal gå ind på for at deltage i projektet. Stifterne skal ikke være bange for at skræmme personer væk, som man faktisk hverken kan have nytte af eller bare rumme i starten. Hvis oplægget ikke tiltrækker interesserede og kvalificerede nok, må man udvikle visionerne og annonceringen. Når pilotprojektet er færdigt, kan projektet blive sat på skinner for alvor. Nu er skinnerne nemlig lagt, og hvis man ønskede det fra starten, kan de efterhånden føre til et solidt fællesskab, som kan rumme også sådanne personer, som man afstod fra at integrere i projektets tidlige, mere skrøbelige fase.

Fase 3

Først nu samler stifterne en større gruppe. Den 3. fase slutter først, når det større fællesskab er modent til at stå på egne ben og lede sig selv. Stiftergruppen har ledelsesansvar gennem hele denne fase og må ikke slippe det for tidligt. De nye medlemmer kan måske nok se sig selv som voksne; men deres individuelle modenhed er hverken sikker eller relevant. *Fællesskabet* er nemlig ikke voksent fra starten. Fællesskabet kan først undvære stifternes ledelse, når alle i fællesskabet er fortrolige med og trygge ved de fælles metoder for selvledelse og konfliktløsning. Efterhånden som

det sker på specifikke områder, kan stifterne træde tilbage fra disse; men de bør holde sig rede til at træde til og støtte hvis noget viser sig at være sket for tidligt.

Først når stifterne har overladt alle ledelsesfunktioner til kollektivet og det faktisk står godt på egne ben, er opstartsperioden slut. Så holdes en fest som markerer, at fællesskabet er voksent og nu kan det tilmed ændre sine ledelses- og konfliktløsningsmodellerne hvis det vil. Det vil det næppe. Nu har stifternes plan nemlig holdt de konservative mekanismer i ave, som truede fællesskabsvisionen i i starten. Herefter kan de konservative kræfter få lov til at slå til, for nu er fællesskabet i overensstemmelse med visionen blevet en realitet og det bliver det, som bliver bevaret af de konservative kræfter.

Frands Frydendal 2018