



Tænk tankens rapport, juni 2020, Værktøjskasse

En bevægelse i bevægelse?



Indledning

I forlængelse af rapporten "En bevægelse i bevægelse?" er udarbejdet værktøjskasse.

Værktøjskassen er udarbejdet med det formål, at give nogle redskaber/muligheder til at arbejde med fornyelser i den enkelte klub.

Der er ikke angivet nogle løsninger. Simpelthen fordi der ikke er én løsning.

Det er dialogen og øvelserne i den enkelte klub, der er med til at definere hvilke konkrete muligheder der er at handle på.

Det handler ikke om at lave det hele om. Men det handler om at tage de første skridt mod en fornyelse.

Redskaberne i værktøjskassen er ikke statiske. Der er tanken, at denne opdateres løbende og dermed sætter alle i stand til at bruge den.

Alle redskaberne retter sig mod Tænketaankens rapport.

Tænketaanken ønsker held og lykke med arbejdet. Lad Jer inspirere af dette materiale. Tag drøftelserne. Både de nødvendige, de svære og lettere drøftelser. Og hav modet og viljen til at gøre noget!

"Ved ikke at gøre noget, ender vi der, hvor vi er på vej hen" (omskrevet kinesisk ordsprog).

Juni 2020

Tænketaankens medlemmer

Jens Nielsen, Vejle 2, tidligere RD; Kristen Grysbæk, Ringkøbing, tidligere RD; Bjarne Jensen, Hedensted; Lisbeth Kattenhøj, Vitus Bering (Horsens); Karsten Konradsen, Limfjord - Nykøbing Mors; Kjeld Kristensen, Give; Erling Birkbak, Brædstrup (teamleder)

Indholdsfortegnelse

Indledning	2
1. "Hvorfor er bevægelsen vigtig, i stedet for forandring ved revolution"?	4
2. Tjenestebegrebet	6
3. Den attraktive klub	8
4. 13 tendenser, vi skal være opmærksomme på	10
5. Hvad siger samarbejdspartnere om os?	13
6. Fælleskab som begreb – hvad karakteriserer dette?	14
7. Voksenforeninger med succes	16
8. Identitets- og imageanalyse.....	17
9. Hvorfor er vi til?	20
10. Medejskab	21
11. Teamledelse	23
12. Relationsudvalg.....	26

1. "Hvorfor er bevægelsen vigtig, i stedet for forandring ved revolution"?

Y's Men's bevægelsen, hvor fællesskabet og tjenesten er grundet i det kristne livssyn, skal kunne findes i Danmark i årene der kommer.

Y's Men's bevægelsen arbejder for en bedre verden for alle mennesker, vil søge, at være til stede for det andet menneske. Det er der stort behov for.

Endvidere, er bedre muligt er godt ikke godt nok!

Der er traditioner og værdier forbundet med at være Y's Men og vi må passe på ikke at gro fast i stive rammer. Det gode spørgsmål eller udfordring i vores hverdag som Y's Men er, hvorfor er jeg Y's Men og hvorfor er reglerne i min klub sådan?

Alt er ikke lige godt, ikke lige sundt, ikke lige rigtigt og prisværdigt. Og alt er ikke en lige god præstation. Noget er bedre end andet! Formen eller hvordan må ikke blive vigtigere end visionen og mål om, hvor vi gerne vil hen. Men Y's Men's bevægelsens særkende og værdier må bevares nutidigt.

"Bevægelse" i bevægelsen er en proces, hvor noget eller nogen gradvis forandres, hen imod et højere, mere fuldkomment og sammenhængende stade. Det kunne være inden for fællesskabet og tjenesten i forhold til visionerne og målsætningen for Y's Men's bevægelsen.

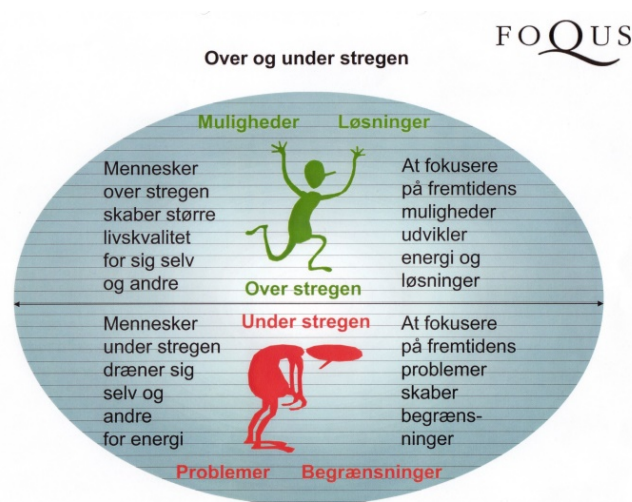
Det er en proces til øget selvindsigt, opbygning og fornyelse af identitet, udvikling af styrker og talenter, identifikation og udvikling af potentialer og forbedring i klublivet. Det er en bevægelse, der er kontinuerligt med klubbens eget ønske om udvikling,

– lidt højtideligt kan det måske udtrykkes, at det er klubbens iboende behov eller mål i tilværelsen.

"Revolution" - er en "pludselig" og omfattende ændring om en gennemgribende omvæltning af noget eksisterende, der mere er til fordel for systemet end til menneskene og formålet i det.

Revolution - er ikke en vej som Tænk tanken ønsker. Vi tror på, at bevægelse i "Bevægelsen" kommer ved, at vi i fællesskab arbejder med, at vi fælles definerer, hvor vi ønsker os hen, som Y's Men's bevægelse, at sagen og visionen er vigtigere end formen.

At vi i processen ikke fokuserer så meget på de små detaljer, at vi glemmer målet og visionerne. Y's Men's bevægelsen fortjener, at vi bevæger os i samlet flok og forskelligt, med en markant ledestjerne for ikke langsomt at gå i opløsning.



Y's Men International, Region Danmark, Tænketaank 2019/2020

Y's Men's bevægelsen har brug for det ekstraordinære.

- Dem, der er villige til at yde en ekstra indsats.
- Dem, der vælger at gøre det bedre.
- Dem, som ikke vil nøjes med det middelmådige.
- Dem, der ønsker at gøre det sublimt, fordi de gerne vil inspirere, lede og vise vejen.

Mon ikke vi af denne vej formår, at være en attraktiv bevægelse, som flere personer ønsker at være en del af.

Refleksion

Hvilke umiddelbare refleksioner får du efter at have læst ovenstående?

Hvad vil du tage med til drøftelse i din klub?

Er du giver eller modtager?

2. Tjenestebegrebet

Et Y's Men's medlem udtrykker:

"Der er sket en væsentlig ændring i den tjeneste, der ydes i dag i forhold til 1922, som kun var fire år efter 1. verdenskrig.

Nærhedsprincippet og den menneskelige omsorg var mere udtalt dengang. Den globalisering, der siden har fundet sted på næsten alle områder, har sikkert haft betydning i forhold til ændringen.

Velfærden kan have medvirket til, at det er lettere at betale sig fra en opgave, end det er at involvere sig personligt i den. Ikke at økonomisk støtte ikke er godt, men det er ikke godt nok, hvis det er personlig involvering, der efterspørges fra f.eks. KFUM og spejdernes side".

Der er på landsplan udarbejdet samarbejdsaftaler mellem K-familierne og Y's Men. Heri tales der om, at samarbejdspartnere i øget grad skal hjælpe os med synlighed og henvise til medlemskab af en Y's Men's klub.



Samarbejdsaftalerne indeholde konkrete aftaler om, hvordan vi kan være værdiskabende for hinanden. Et tillids- og resultatorienteret samspil mellem K-familien og Y's Men, der bidrager bedst muligt til at løse vores hver især kerneopgaver - og må gerne pirre vanetænkningen. Y's Men er saltet, rodnettet er det kristne fundament og historien i en kontinuerlig spejling i nutid, ellers mister Y's Men sin kraft og nedlægges.

Ved mindre vanetænkning vedbliver vi at være "rigtig" aktive.

En aktivitet, hvor det afgørende er, at den hjælp der ydes, er hjælp til selvhjælp, så personens/organisationens kræfter styrkes.

Det er fællesskabet og tjenesten grundet i kristendommen, der giver Y's Men krop og sjæl.

En Y's Men's Club må have noget uden for klubben, der kalder på en fælles indsats!

- det er tjenesten – aktive hænder/økonomi.

En tjeneste uden fordring om at få noget igen, og som er bedst i en gensidig relation.

Med udgangspunkt i *"fra mere til bedre"*¹ skal det nævnes, at for nogle klubber, har pengeskabende aktiviteter fået større og større vægt. Det handler måske for meget om at skaffe ressourcer til disse pengeskabende aktiviteter, hvorved det kan gå ud over indholdet og fællesskabet i den enkelte klub. Samtidig med, at der, måske ubevidst, lægges et forventningspres til nye medlemmer om, at de skal deltage i disse aktiviteter for at kunne være med i klubben. Så er der risiko for at det har taget overhånd. Derfor er der netop brug for at drøfte omfanget af de pengerejsende aktiviteter i klubben. Skal disse reduceres (*fra mere til bedre*) med henblik på at styrke klubbens indhold og program? Der kaldes på andet end penge – og måske overser vi dette i vores iver efter pengeskabende aktiviteter.

¹ *"Fra mere til bedre"* er en af de 13 trends, Birgitte Kragh Engholm (fremtidsforsker og sognepræst) har defineret

Refleksion

Hvilke umiddelbare refleksioner får du efter at have læst ovenstående?

Hvad vil du tage med til drøftelse i din klub?

3. Den attraktive klub

Hvad indeholder en attraktiv klub?

Attraktivt ud fra et Y's Men mindset

- Et fællesskab baseret på en kristen livsopfattelse.
- Fællesskab for voksne og frivilligt arbejde, der nytter.
- Et fællesskab, der gør en forskel – både for dem, der hjælpes og for dem, som hjælper.
- At støtte kristeligt børne- og ungdomsarbejde samt socialt udviklingsarbejde.
- Dyrkelse af et godt og tæt kammeratskab samt højt oplysningsniveau om samfundsmæssige forhold

Fra VISION 2022:

- Vi er en kendt og anerkendt tjenesteorganisation med stærke relationer til vore netværk.
- Vi har engagerede og dynamiske medlemmer i et personligt udviklende og aktivt klubliv.
- Vores kommunikation er effektiv og prioriteres højt – internt og eksternt.
- Vores medlemmer udviser troværdighed, gensidig loyalitet, omsorg, empati og næstekærlighed.
- Troværdighed, gensidig loyalitet, omsorg, empati og næstekærlighed er de bærende værdier.

For hvem skal det være attraktivt:

- Dem, vi allerede er i dag (medlemsanalysen)
- Den direkte rekruttering fra tætte samarbejdspartnere – (effekt og synergi i samarbejde og rekruttering?)
- Potentielle Y's Men, hvor invitationen/muligheden og budskabet ikke er nået frem (endnu).

og det muliggør, at:

- Vi vil med en kristen tilgang være et større fællesskab –(volumen) – så vi kan udføre flere tjenester, og vi kan give kvalitative fællesskabsoplevelser til flere og understøtte den enkeltes oplevelse af sin identitet, som en del af et givende fællesskab og oplevelse af, at man i Y's Men udvikler sig i et kristent fællesskab.
- Vi vil være et stærkere fællesskab – den oplevede kvalitet og relevans for både Y's Men og potentielle Y's Men.
- Vi vil løbende udvikle og forny os med henblik på de tjenesteopgaver, vi skal/vil løfte og opdatere indsatsen til den samtid, vi som mennesker er en del af.
- Vi vil hjælpe flere, og vi vil hjælpe mere.
- Vi vil have, at flere kender os på det, vi er, og det vi i fremtiden vil være.
- At flere gerne vil yde og nyde ved at være en del af Y's Men's klubberne.



Y's Men International, Region Danmark, Tænk tank 2019/2020

Hvad er et attraktivt klubliv i Y's Men - en kortlægning/afdækning af:

- Hvad sætter det enkelte klubmedlem til værdi i klubarbejdet? (kvalitativ analyse).
- Hvad sætter den enkelte klub til værdi? (den koordinerede forståelse)
- Hvilke aktiviteter trives vi med, når vi er i klubben? – Hvordan vurderer og evt. "prioriterer" klubberne og de enkelte klubmedlemmer?
- Hvilke ting af Y's Men's samlede aktiviteter fokuseres på i den enkelte klub? (Aktivitetsanalyse).

Refleksion

Hvilke umiddelbare refleksioner får du efter at have læst ovenstående?

Hvad vil du tage med til drøftelse i din klub?

4. 13 tendenser, vi skal være opmærksomme på

Med udgangspunkt i sin bog "Den fremtidsgodkendte folkekirke" beskriver Birgitte Kragh Engholm² 13 tendenser, som man skal være opmærksom på.

De 13 tendenser, og dialogen med Birgitte Kragh Engholm, kan i den grad være med til at ændre Y's Men. Ikke bare på den korte bane – men også på den længere bane.

- Hvad er vi sat i verden for, anno 2020?
- Hvordan kommer dette til udtryk i 2025?

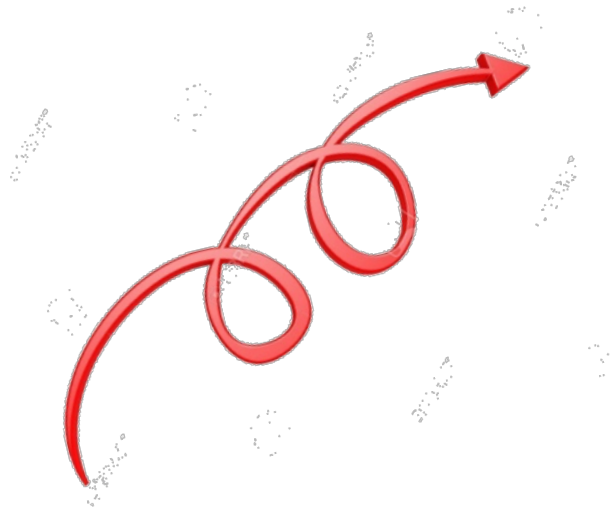
På baggrund af en række forskellige eksterne perspektiver kan der lægges op til væsentlige dialoger.

Dialoger, hvor vi bliver klogere på os selv – og den opgave, vi er sat i verden for anno 2025.

Den helt afgørende grundforudsætning er:

Der er brug for værdibårne fællesskaber med en stærk fortælling – hvor den enkelte kan udleve/identificere sig med "min historie".

1. *Fra mere til bedre*
2. *Fra servicering til medskabelse*
3. *Fra den store historie til min historie*
4. *Fra kompleksitet til simplicitet*
5. *Fra mig til omsorgsfuldt fællesskab*
6. *Fra stress til ensomhed*
7. *Fra vækst til værdi*
8. *Fra profession til professionalism*
9. *Fra human doing til human being –*
 - fra hjerne til hjerte
10. *Fra planer til principper*
11. *Fra kommunikere til verificere*
12. *Fra forbrug til brug for*
13. *Fra rejsen udad til rejsen indad*



Med udgangspunkt i ovenstående ligger der rigtig mange perspektiver ind i Y's Men.

I det følgende trækkes nogle af disse frem.

Men allerbedst vil det være grundlag for mange dybe dialoger og overvejelser om at finde de rigtige. Og tingene binder ind i noget af det, vi i Tænk tanken allerede har drøftet – eller vil komme til at drøfte i fremtiden.

Eksempler:

- *"Sagen"*. Hvad er den enkelte klubs sag (3-4 ord). Hvad er det for en lokal historie "jeg køber ind på", så der er sammenhæng mellem "den historie, der købes ind på" og "min historie". Men også at der i klubben er sammenhæng mellem "det vi siger" og "det vi gør". At det ikke handler om at have flere og flere aktiviteter, men at skabe bedre aktiviteter med højere kvalitet. Kvalitet i indhold, værdiskabende og give mening for den enkelte.
- *Værdibårne fællesskaber*. Hvad er det for fællesskab, vi indbyder til. Som mennesker er vi skabt til at indgå i relationer og fællesskaber. Hvordan skal fællesskabet udmønte sig? Er der højt til loftet og vide rammer? Er vi inkluderende eller ekskluderende? Søger vi dem, der ligner os – eller søger vi diversiteten, hvor der er plads til forskellige personligheder, meninger, livsopfattelse. Hvor der er sammenhæng mellem "Den lokale historie" og min historie". Og herfra vokser engagementet.

² Birgitte Kragh Engholm er fremtidsforsker og sognepræst på Vesterbro, København

Y's Men International, Region Danmark, Tænk tank 2019/2020

- Er vi *medskabende* og derigennem får alle klubbens medlemmer til at indgå i og udvikle fællesskaber og tjenestebegrebet?
- Skal vi gå mod det *enkle* og oplevelsen af at være "en moderne" bevægelse. Det vil sige at revurdere hele begrebsapparatet fra en selvhøjtidelig opfattelse (og klar indforståethed) til hverdags forståelighed? (mødeformer, begreber og forkortelser (eks. fra præsident til formand))
- Det handler *ikke om væksten* – men *værdien* i det, vi mødes om. I alle sammenhænge. Løfter møder og aktiviteter på sådan en måde, at alle bagefter siger: "det gav mig noget, som jeg ikke kunne få andre steder". Dette stiller krav til planlægning af mødeindhold og de konkrete aktiviteter. At det i alle henseender lever op til "den lokale sag" og i sammenhæng med "min historie".
- I forhold til "*fra profession til professionalism*" vil det være naturligt at revurdere rotationsprincippet. Handler det "blot om" at få en person til at løfte opgaven – eller handler det om at bruge de rigtige kompetencer til de rigtige opgaver?
Vi er i Y's Men meget fokuseret på ledelsen (regionsleder, distriktsleder og præsident). De sætter retning og indhold. Men måske er det teamtankegangen, der skal være gennemgående – i alle led?
- At få alle til at fortælle om det, de oplever i Y's Men- hvordan "*min historie*" kommer i spil. Værdibårne budskaber og kommunikation mere end aktiviteten ("nu holder vi udsalg i genbrug").
- Der skal findes *balance* mellem tradition og fornyelser

Den personlige dialog med Birgitte Kragh Engholm var især præget af 3 overskrifter:

- *Sagen*
- *Værdibårne fællesskaber*
- *Brand/image i fællesskab med de andre kirkelige organisationer*

3 overskrifter, der alle tager udgangspunkt i de afdækkede trends.

Birgitte Kragh Engholm anerkendte, at der er/kan være en sammenhæng mellem de afdækkede trends i "Den fremtidsgodkendte folkekirke" og de kirkelige foreninger/organisationer.

Men også at de kirkelige foreninger er udfordret i tiden og fremefter. Vi kan ikke blot fortsætte med det, vi gør – uden at gøre noget.

Ad sagen

Y's Men har overordnet et rigtigt godt formål, der kendetegner proaktivitet – og at klubberne vil noget (tjeneste og fællesskab).

Men det er ikke tilstrækkeligt for den enkelte klub. Fra "den store historie til min historie" er det vigtigt, at hver enkelt klub definerer 3-5 kerneord, som tilsammen dækker, hvad den enkelte klub er og vil. Hvad er den sat i verden for?

Der kan ikke laves en generel skabelon, der er gældende for alle klubber. Det er afhængig af

- Lokale opgaver
- Lokale kontekst
- Hvilke mennesker/kultur der tales til

Der er forskel på at drive klub i Tønder, Thisted, København og Nakskov. Så "sagen" skal defineres – og udleveres

Samtidig er det vigtigt, at der er substans i "sagen": *Det, vi siger, er det, vi gør – det vi gør, er det, vi siger.*

Y's Men International, Region Danmark, Tænk tank 2019/2020

Ad Værdibårne fællesskaber

Fællesskab står stærkt i dag. Fornemmelsen af at have en større ramme omkring ens liv. Og samtidig ønsket om ansvar for hinanden. Være med til at tage ansvar for hinanden.

Der er i den grad brug for værdibårne fællesskaber. Mennesker søger disse fællesskaber. Mange mennesker, individer, har brug for værdibårne fællesskaber, hvor "min historie" kan udfoldes og udleves. Vi, mennesker, er en del af fællesskabet. Vi søger fællesskabet – og derigennem være med til at danne en stærk fortælling.

Og ikke bare værdibårne fællesskaber, men også forpligtende fællesskaber. Hvor der er udtrykte forventninger til hinanden. Et sted, hvor der er højt til loftet, og at vi formår at favne det.

Ad Brand/image i fællesskab med de andre kirkelige organisationer

Det er rigtigt svært i dag at kende forskel på de kirkelige foreninger, hvad de står for, og hvad de kan. Vi har, som værdibårne fællesskaber og med en tydelig "sag" det bedste udgangspunkt. Derfor skal vi overveje, om ikke det giver mening at gennemføre fælles kampagner med de andre kirkelige foreninger/institutioner. For herigennem at danne et stærkere samlet brand. Et brand, der fortæller, at de kirkelige foreninger eksisterer, og hvor der er plads til forskellige aktiviteter/engagementer. Vi kan noget sammen. Men også for at synliggøre, at hver enkelt forening kan noget specifikt – og det er muligt at vælge fra "paletten".

De kirkelige foreninger drukner – men en kampagne kan vise, at vi gør noget sammen. Og at der er brug for den enkelte, i konkrete opgaver afhængig af og valg af "sag". Hvad er det, *DU* kan hos os!

Refleksion

Hvilke umiddelbare refleksioner får du efter at have læst ovenstående?

Hvad vil du tage med til drøftelse i din klub?

5. Hvad siger samarbejdspartnere om os?

Der er gennemført interviews med ledelserne i KFUM og K (næstformanden) og FDF (generalsekretæren).

Samstemmende udtrykker disse

- Glad for Y's Men
- Der skal arbejdes med åbenhed
- Ønske om mere relations styrende, men hvordan?
- Synlighed, hvad er I kendt for? – og hvor finder vi Jer?
- Organisatorisk og det strukturelle, herunder rotationsprincippet som samarbejdspartner – er der noget, der skal arbejdes med.
- Trænger til at se på navn, titler og logo m.m. Er ikke tidssvarende og ingen forstår begreberne. Bærer præg af historie.
- Staffage, indpakning, fremmedgørelse
- Gab i alder
- Synliggørelse, What's in it for me?
- Lokale netværk og kendskab til hinanden
 - Nysgerrig på hinanden
- Tydelig fortælling om Y's Men hver gang
- Fast kontaktperson – rotationsprincip i ledelsesstruktur gør det svært at finde den/de rette personer



Konkret er der forslag til, at den enkelte klub danner relationer til de børne- og -ungdomsorganisationer, der er i nærheden. Mødes mindst 1 gang årligt for at drøfte fælles anliggender. Hvordan kan vi være noget for hinanden?

Samtidig er forslag om, at bevilling af penge til de lokale foreninger ikke blot sendes på en bankkonto. Men at repræsentanter fra klubben tager ud og besøger den pågældende forening.

Dette er med til at skabe synlighed og bevidsthed.

Refleksion

Hvilke umiddelbare refleksioner får du efter at have læst ovenstående?

Hvad vil du tage med til drøftelse i din klub?

6. Fællesskab som begreb – hvad karakteriserer dette?

Vi kan definere Fællesskab som en samling af mennesker, som bindes sammen af noget, de har til fælles. Noget, de er enige om, en fælles interesse eller en opgave, de deler med hinanden. Fællesskab er herudover også et sammenhold.

Begrebet fællesskab er rent sprogligt afledt af det oldnordiske ord «fælle(d)». I daglig tale henviser fællesskabsbegrebet til, at flere personer er *fælles* om noget bestemt. Det er netop den fælles genstand, der definerer fællesskabet. Ofte associeres fællesskab til fælles ståsted, enighed og indbyrdes solidaritet mellem deltagerne.

I ordet fællesskaber indgår ligeledes et afgørende verbum, at skabe. Skabende processer opstår ikke nødvendigvis af sig selv. Hvis de gør, kan de i visse tilfælde opleves som fællesskaber, hvor meget, og indimellem alt for meget, er til diskussion blandt dem, der indgår i fællesskabet. Det er her, hvor en ramme eller et design omkring det at skabe fælles, kan gøre både proces og produkt anderledes rummelig og robust.

Samhørighed og at betyde noget for andre er for langt de fleste en livsbetingelse og nødvendig for at opleve mening i livet. Samhørighed og nærhed er altså afgørende fra første dag i livet og formentlig til sidste dag.



Individer og fællesskaber er så tæt forbundne, at de ikke eksisterer uden hinanden. For et fællesskab består af individer, og individer bliver skabt i mødet med andre.

Vi består altså både af det, vi selv skaber og af det, andre eller samfundet skaber for os. Så vores eksistens hviler ikke kun på os selv, men også på andre. Fællesskaber gør, at vi har nogen at spejle os i.

Tætte relationer og fællesskaber er afgørende for, om vi

har det godt. Vi har brug for at opleve, at vi er en del af noget.

Fællesskaber forankret i handlesammenhænge - fællesskab som praksisfællesskab

Tre faktorer, som definerer et praksisfællesskab:

1. gensidigt engagement
2. fælles vision og
3. fælles opgaver.

Fællesskabet retter opmærksomheden på mennesker i et fællesskab som *betingelser* for hinanden og som medskabere af hinandens muligheder. Fællesskab er ikke et løsrevet eller abstrakt begreb, men netop et fællesskab om *noget* og i en bestemt sammenhæng. Mennesker handler sammen i forhold til et fælles tredje. Mennesker deltager samtidig i flere fællesskaber og bevæger sig på den måde på tværs af de forskellige fællesskaber. Det, der foregår i det ene fællesskab kan dermed siges at få betydning for, hvad der sker i andre fællesskaber, man deltager i.

Der skabes stærke fællesskaber der, hvor en person eller en gruppe personer tager ansvar for, hvordan man skal være sammen. "Nogen" skal tage ansvar for rammen, tage initiativ til at gøre noget.

Y's Men International, Region Danmark, Tænk tank 2019/2020

Fællesskab og identitet

Alle mennesker har brug for at være del af et fællesskab. De fleste af os er del af mange fællesskaber, der hver især spiller en rolle for, hvem vi er. Fællesskaber udgør nemlig brikker i vores identitet. Nogle gange holdes mennesker uden for et fællesskab, fordi de på den ene eller anden måde ikke passer ind. Hvem bestemmer, hvem man er?

Fremtidens klubmedlemmer vil forandre sig, og de vil have helt andre behov, ønsker, forventninger og krav i/til fællesskabet i Y's Men.

De vil selv være med til at skabe og forme aktiviteterne, ydelserne og tjenesterne. De vil selv være med til at bidrage, selv at være med til at skabe mening og værdi.

Klubberne skal målrette sig på at møde det moderne menneskes krav, behov, ønske og forventning om at være medskabende.

Gode fællesskaber har både en intern form for solidaritet indbygget i sig og en ekstern solidaritet. Intern i den forstand at ethvert medlem af fællesskabet interesserer sig for ethvert andet medlems ve og vel. Den eksterne solidaritet gør, at fællesskabet åbner sig mod omverdenen og ikke lukker sig om sig selv. Man indgår i frugtbare vekselvirkninger med andre fællesskaber. *Hvis et fællesskab skal bestå, må det aldrig blive statisk, men hele tiden vedligeholdes med handlinger.* For et fællesskab er mere end et sted eller en ting, vi kan være en del af. I et godt fællesskab er vi konstant i *fælles skabelse*.

Fællesskaber, der barrikaderer sig, har aldrig udvekslinger med andre, og omverdenen opfylder kun det ene kriterium for at være et godt fællesskab.

Et velfungerende fællesskab er, hvor alle bliver lyttet til, hvor man tager hensyn til hinanden og giver hinanden plads, hvor alle har indflydelse på, hvordan man skal gøre tingene.

Fællesskab skal ikke bare holdes ved lige, det skal også læres. Og selv om det ikke kan tvinges frem, er der handlinger, som værner om fællesskabet.

Ligesom med kærlighed og tillid kan man ikke fremtvinge fællesskaber. Hvis det bliver et mål i sig selv at opbygge et fællesskab, bliver det utroligt vanskeligt. Fællesskaber må gro, hvis de skal være egentlige fællesskaber. Man kan ikke tvinge mennesker ind i tillidsfulde relationer, som fællesskaber gerne skal være. Men man kan *fælles skabe*, og det er vel egentlig det, der ligger i den radikale tanke om, at fællesskabet indstiftes ved en handling. Det sker om søndagen til nadverfællesskabet i gudstjenesten. Vi skal hele tiden indstifte de fællesskaber, vi indgår i med hinanden.

Refleksion

Hvilke umiddelbare refleksioner får du efter at have læst ovenstående?

Hvad vil du tage med til drøftelse i din klub?

7. Voksenforeninger med succes

Med "Undersøgelse af foreningsudvikling med 'DM i foreningsudvikling' som case"³, er hentet følgende fra rapportens hovedkonklusioner. I rapporten er identificeret fire kendetegn, som ser ud til at være karakteristiske for foreninger i udvikling.

- Det første kendetegn er, at foreninger i udvikling anvender **involverende og udadrettet kommunikation** og dermed formår at øge opbakningen til foreningen og deltagelsen blandt frivillige, medlemmer og eksterne aktører.
- Det andet kendetegn er, at foreninger i udvikling arbejder **med fælles retning**. Det vil sige, at der i høj grad er enighed om foreningens prioriterings- og fokusområder. Det betyder, at foreningen arbejder mere effektivt og i højere grad er i stand til at gennemføre forandringsinitiativer.
- Det tredje kendetegn er, at foreninger i udvikling er i besiddelse af **mod**. Et mod der betyder, at foreningerne er i stand til at skabe forandring til trods for eventuel forandringsmodstand. Samtidig betyder modet, at foreningerne i højere grad har turdet stille krav til både medlemmer og frivillige, hvilket resulterer i øget effektivitet og engagement.
- Det sidste og fjerde kendetegn er, at foreninger i udvikling arbejder **strategisk og proaktivt**. Det betyder, at foreningerne har en overordnet idé – eller vision – om, hvilken forening man gerne vil være, og at man arbejder med udgangspunkt i denne. Samtidig går foreningerne proaktivt til værks i forhold til de udfordringer, de står over for. Foreninger i udvikling er altså dygtige til at foregribe udfordringer.



Vær åben

"Ja, hvis man vil forandring, så skal man Eller hvis man går ind i en forandringsproces, så skal det være for at ville forandre – ikke bare for at gøre som vi gør nu.

Refleksion

Hvilke umiddelbare refleksioner får du efter at have læst ovenstående?
Hvad vil du tage med til drøftelse i din klub?

³ Syddansk universitet, 2016

8. Identitets- og imageanalyse⁴

Anbefalinger

Det strategiske valg

Y's Men skal på den ene side beslutte sig for nogle grundlæggende strategiske valg, der på den ene side vil ændre organisationen markant og på den anden side holde fast i vigtige værdier, som organisationen bygger på, og som også i dag er attraktive. Ved at ændre det ene samtidig med, at man holder fast i det andet, sikrer man, at organisationen ikke mister sit fodfæste – nemlig en stærk kerne af kristne værdier og stærkt værdibaseret fællesskab, der er baseret på en forandret åben og attraktiv organisation, der er let at blive medlem af.

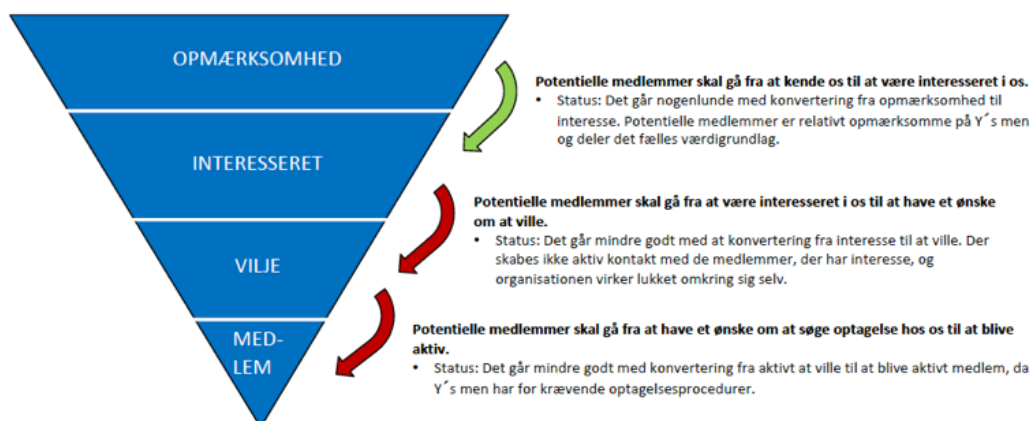
Den bevidste prioritering

Hvis Y's Men ønsker flere medlemmer, så gør man klogt i at prioritere initiativet om nye medlemmer lige så højt, som det at samle ind til velgørende formål for at sikre organisationens overlevelse, som er kritisk set over en 10 års periode. Det betyder, at man bør reservere tid, ressourcer, kompetencer til at skabe en samlet plan, der øger medlemstallet.

Hovedkonklusioner

- Behov for at konvertere potentielle medlemmer til aktive medlemmer

Vi ved nu at Y's men har behov for at styrke alle trin i processen, som ender ud i at blive et medlem. Men hvordan laver man f.eks. Konverteringen fra opmærksomhed til interesse, fra interesse til aktivitet og fra aktivitet til medlem?



Fra tænketank til handling

Tænk tanken bør definere ambitionen og planen, der skal til for at nå målet om flere medlemmer. Herefter bør der sættes i værk med flere parallelle spor, som initiativer er rettet mod:

- Forandring, kommunikation og fortælling
- Y's Men som åben og attraktiv organisation
- Nye medlemmer
- Nye klubber

⁴ Identitet kan beskrives som "hvem vi er" /måden vi opfatter os selv på, Image som "hvem andre tror vi er"/måden andre ser os på...

Y's Men International, Region Danmark, Tænk tank 2019/2020

Forandring, kommunikation og fortælling

Producer en moderne og enkel fortælling om Y's Men. Fortællingen skal have respekt for de gamle værdier, og fortælle, hvem vi er i dag og pege fremad og fokusere på de aspekter, som er vigtigst for både eksisterende og potentielle medlemmer. Endelig skal den vise vejen frem for, hvordan klubberne i fremtiden ønsker at vedblive med at være relevante for medlemmerne samt det omgivne samfund. Diskuter jeres forslag til fortællingen med klubberne, lyt til deres input, revider jeres fortælling og implementer den i alle jeres kanaler. Gerne i korte og præcise pjecer, der gør jeres budskab let at kommunikere og forstå for det enkelte medlem.

Y's Men som åben og attraktiv organisation

Sæt gang i forandringen om at blive en åben og attraktiv organisation. Værktøjerne og ambitionen kommer fra toppen. Initiativerne og implementeringen kommer fra resten af organisationen. Sæt derfor gang i en down top proces, hvor I aktiverer de gode ideer til at åbne jer op lokalt og hjælp til med at fejre og vise de gode eksempler.

Få nye medlemmer

Det at få nye medlemmer er på den ene side utrolig svært og på den anden side ret enkelt. I Y's Men's tilfælde viser analysen, at medlemmerne er lige for øjnene af jer, men de savner at blive spurgt og prikket på skulderen. Brug konverteringsmodellen ? (se forrige side) til at skabe en praksis for, hvordan I skaffer nye medlemmer.

Brug også hjælpeværktøjer og belønningsmodeller til at aktivere eksisterende medlemmer i at få nye medlemmer ind i klubberne.

Fastholdelse af nye medlemmer

Når nye medlemmer kommer ind i organisationen, så brug dem aktivt for at blive klogere på, hvordan nye medlemmer bliver modtaget, og hvordan I som organisation kan gøre det bedre. Dette gøres ved at stille nye medlemmer nogle relevante spørgsmål om deres oplevelse, motivation og syn på organisation.

Dannelse af nye klubber

I erkendelse af, at der er klubber som aldersmæssigt ikke formår at motivere de enkelte medlemmer til at påbegynde en gennemgang/proces som beskrevet - kan det anbefales, at klubben starter en dialog om at starte en ny klub i området. Begynd med at tage kontakt til bl.a. de omkringliggende børne- og ungdomsorganisationers ledelse, analyser sammen med dem behovet og mulighederne. Det kan ofte være nemmere at rekruttere yngre medlemmer, når der startes på en frisk ny klub, opbygges en ny struktur, skabes teamledelse og klub-aktivitet/-indhold. Ofte er det en stor hjælp, at flere klubber/distriktet involveres allerede i idéfasen, men måske hele vejen igennem til officiel klubchartering.

En gennemsigtig proces

Vi anbefaler at hele forandringsprocessen sættes i gang som en såkaldt "åben proces", hvor medlemmerne har mulighed for at følge med i præsidiets og Tænk tankens overvejelser, initiativer og erfaringer undervejs. En sådan proces viser sig – erfaringsmæssigt – at have mindst modstand og flest konstruktive forslag i forhold til organisationens udvikling.

Refleksion

Hvilke umiddelbare refleksioner får du efter at have læst ovenstående?

Hvad vil du tage med til drøftelse i din klub?

9. Hvorfor er vi til?

Grundlæggende overvejelser

Der er brug for at få vurderet/revurderet "Hvorfor er vi til som klub?"

Vi har en tendens til, at vi

- Lægger program efter "vi plejer metoden"
- Kun drøfter hvad vi skal arbejde med/gennemføre

Og dermed ikke forholder os til: Hvorfor er vi en klub?

Med udgangspunkt i denne simple model vil vi i Tænk tanken gerne opfordre Jer til at drøfte "HVORFOR" – og derefter arbejde Jer ud af i modellen.

Opgaven

Kan deles op i 3 elementer

1. Drøft spørgsmålet: **hvorfor** er vi klub i X-købing?

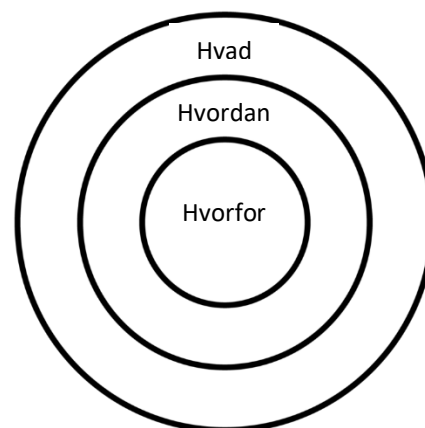
Hvad er vi sat i "verden" for?

Er der særlige, specifikke forhold, der gør sig gældende for det lokalområde, klubben er en del af?"

Med udgangspunkt i dette definer 3 – 5 ord, som I udtrykker er HVORFOR'et for jeres klub?
(prøv ikke kun at se på det "indefra og ud". Men kig på det i et udefra og ind perspektiv).

2. Med udgangspunkt i ovenstående 3 – 5 ord: **hvordan** kommer dette så til udtryk i klubben liv og virke?

3. Med udgangspunkt i ovenstående (spm. 1 og 2): **hvad** er det så for aktiviteter/indhold klubben skal have?
Hvad kalder på det af nyt, vi ikke tidligere har tænkt på?
Hvad er det så, vi skal gøre mere af?
Hvad er det så, vi skal gøre mindre af?
Hvad er det, vi slet ikke skal gøre ...?



Der er ingen løsning

Løsningen på opgaven er den, I som klub kommer frem til.

Og dette kan sagtens være forskellig fra de andre klubber i distriktet. Fordi mennesker er forskellige og de lokale sammenhænge en klub indgår er forskellige.

10. Medejerskab

*"Det, menneske der kender sit hvorfor, kan tåle et næsten hvilket som helst hvordan".
Nietzsche*

Er vi i klubberne ekskluderende eller er vi inkluderende? – når vi tænker på mødet med det moderne menneskes (potentielle nye medlemmers) krav, behov, ønsker og forventninger.

De potentielle og kommende medlemmer i klubberne vil være med til at skabe og forme aktiviteterne, ydelser og tjenester.

Positiv psykologisk forskning peger på, at vi mennesker trives bedst, når vi har mulighed for at yde vores bedste på samme tid som vi oplever, at vi er sammen med de rigtige om det vigtige. Mening og meningsdannelse er grundlæggende for vores motivation, adfærdændring og forandring. For at øge motivationen, er det derfor nødvendigt at give indflydelse, medbestemmelse og ejerskab.

At have indflydelse i realiseringen af værdierne gør, at man oplever at have betydning, positiv forpligtelse, begejstring og virkelyst.

- Sig farvel til top-down (topstyret eks. præsidie) og goddag til bottom-up (kommer nedefra, medlemmerne) metoder.
- Vi skal motivere til at få ideer frem
- Har vi spurgt de nye medlemmer til modtagelsen i klubben, hvad de gerne vil bidrage med osv
- Har medlemmerne en fælles forståelse af, hvad vi er sammen om?
- I hvilken grad delagtiggøres medlemmerne til inddragelse, medbestemmelse og ansvarlighed?
- Har medlemmerne fokus på, hvilke "værdier" vi skaber?
- Vær stolte over at være med i Y's mens. Hvad skal der til for at medlemmerne fortæller om det?
- Spørg om hjælp - hvad er meningsfuldt for medlemmerne, og hvad kan og vil de byde ind med
- Giv mulighed for at medlemmer kan deltage på forskellige niveauer
- Sikre medlemmernes indflydelse på aktiviteterne.
- Tag udgangspunkt i den virkelighed - at medlemmer gerne vil hjælpe med konkrete, tidsafgrænsede opgaver
- Giv medlemmer mulighed for selv at vælge, hvilke projekter eller opgaver de ønsker at varetage.
- Giv medlemmer mulighed for selv at opstarte små projekter. Pas på: Der kan være opgaver, som er svære at få løst, hvis medlemmer frit vælger, hvilke opgaver de ønsker at løse.
- Styrk ejerskab ved at give selvbestemmelse og involver dem, hvor det giver mening. Det er helt afgørende ikke at lave 'snyde-involvering', hvor man lader medlemmer tro, at de har indflydelse på aktiviteter og beslutninger, som efterfølgende kan (eller er nødt til) at blive underkendt.
- Skab et godt fællesskab, hvor der er gode og stærke relationer imellem medlemmerne. Det motiverer til at blive ved med at engagere sig.
- Giv løbende feedback på indsats og synliggør de resultater, medlemmerne skaber. Feedback motiverer, fordi man oplever, at man lykkes med de opgaver, man har påtaget sig.

Der er potentielle barrierer mod at lykkes med at give øget indflydelse:

Y's Men International, Region Danmark, Tænketaank 2019/2020

- Forskellige rolleforventninger fra ledelse og medlemmer til processen.
- Kløft mellem hvordan medlemmer oplever praksis og hvad de havde forventet.
- Kløft mellem hvordan ledelsen opfattede medlemmernes forventninger og hvordan de oplever deres egen praksis.
- Forskellige opfattelser blandt ledelse og medlemmer om, hvordan de opfatter processen.

Refleksioner

Hvilke overvejelser til måske at gøre noget andet end "plejer", får du efter at have læst ovenstående?

Hvilke 2-3 ting om at sikre (med)ejerskab vil du tage med til drøftelse i klubben?

11. Teamledelse

"At slutte os sammen er en begyndelse, at arbejde sammen er en succes".

Henry Ford



Et af de elementer, som Tænk tanken har drøftet er rotationsprincippet. De udfordringer og fordele det giver. Det har desuden været et tema i drøftelserne med KFUM og KFUK samt FDF.

De har bl.a. givet udtryk for:

- Fordres der ikke et ledelsesmæssigt fokus over en længere horisont?
- Sammenhæng over tid stritter, grundet rotationsledelsesprincippet.
- Der defineres et personligt lederskab (bl.a. gennem pjecer), der varierer fra år til år. Herved tabes kontinuitet og historik
- Organisatorisk er der et hierarki. Ændringer kalder på forandringsvilligheden hos alle i hierarkiet.

Er det et personligt lederskab, der præger Y's Men – båret af den enkelte leders eget/årlige projekt – der opleves?

Tænk tankens anbefalinger løber over flere år, og derfor bør indførelsen og arbejdet med teamledelse overvejes.

Teamledelse er en løbende proces, hvor du gearer teamet til det bedst mulige samarbejde. Til forskel fra f.eks. ledelse af arbejdsgrupper, hvor fokus er på det individuelle bidrag, er fokus i teamledelse på det fælles bidrag og teams synergier.

Det gode team er karakteriseret ved:

- En fælles målsætning
- Komplementaritet (at kompetencer og personlige egenskaber supplerer hinanden)
- Synergi (dvs. et frugtbart samspil).
- Fællesskabsfølelse og sammenhold.

At arbejde som et team er ikke bare noget man gør ved at sætte sig sammen som en gruppe og dele arbejdsopgaverne mellem sig. Teamarbejde går ud på at udvikle ledelsen af klubben sammen (udnytte hinandens færdigheder og kreativitet til løsningen af opgaven).

Hvordan leder du et team?

Som teamleder er det din opgave at få teamet til at fungere så optimalt som muligt. Det kræver overordnet, at du må finde en måde at balancere dilemmaet mellem den enkeltes selvbestemmelse og teamsambestemmelse på.

Samtidigt kræver rollen som teamleder konkrete indsatser, som at du f.eks. formår at imødegå spændinger, der gør, at samarbejdet ikke glider så optimalt, som det kunne.



Du skal desuden kunne få et velfungerende team til at blive endnu bedre til at samarbejde og kunne give inspiration til at komme et skridt videre, uanset hvor langt henne i processen at teamet befinder sig.

Y's Men International, Region Danmark, Tænk tank 2019/2020

Overordnet samler udfordringerne sig i to klumper, som du som teamleder bør interessere dig for og arbejde med, nemlig:

- God gruppesammensætning
Som leder skal du interessere dig for gruppens samspil og diskutere det med dine medarbejdere. Er det nødvendigt at flytte nogle fra gruppen eller få nye kompetencer hentet ind på holdet? Har alle en rolle og plads i fællesskabet? Er der optræk til konflikter eller klikedannelser på holdet?

For at blive et velfungerende team skal teamet typisk have arbejdet sig ind på opgaverne og på hinanden – med andre ord det kræver træning at blive et stærkt team.

- Teamets medlemmer er gensidigt afhængige mht. erfaringer, aktiviteter og engagement for at nå de fælles mål.
- Teamets medlemmer må være engageret i den tanke, at samarbejdet fører til mere effektive beslutninger, handlinger og resultater.

Teamet skal have en sådan fælles autoritet og et sådant fælles ansvar, at de resultater, der opnås kan ses i regionens/distriktets/klubbens aktiviteter og fællesskab.

Den enkelte deltager i teamet må være villig til/være indstillet på:

- at påvirke
- at lade sig påvirke
- at arbejde med personlige relationer
- at tage fat om nældeerne!

Gruppens etik

Som leder er det dit ansvar, at der bliver formuleret fælles regler for samarbejdet, og sikre at de også bliver overholdt. Men det er samtidig vigtigt, at det er gruppens etik og ikke et regelskema, som du i din egenskab af leder pådutter medarbejderne.

- ✓ En gruppe = en samling mennesker i samspil, som er bevidste om hinandens ligheder og forskelligheder



- ✓ Et team = en gruppe der samarbejder om fælles mål, deler opgaver, er gensidigt afhængige og skaber synergi

Y's Men International, Region Danmark, Tænketaank 2019/2020

Hvordan kan teamet arbejde? - Hvilken slags møder er der brug for?

1. Det første møde i et nyt team handler om at afklare både opgavens indhold og det enkelte teammedlems forventninger til, hvad teamet skal nå i sit ledelsesarbejde. Først når vi ved, hvad vi skal sammen, kan vi lave de rette rammer og sætte os det rigtige mål for arbejdet.
2. Andet møde vil typisk bestå i at fastlægge de mål, som ønskes nået - udveksle ideer, have dialog og udfordre. – Hvor står I lige nu, og hvad skal I nå i det kommende år.
3. Tredje møde – her fastlægges hvilke aktiviteter og hvilke tiltag, der skal tages det kommende år for at nå målene.
4. Efterfølgende møder – opfølgning og kvalificering af aktiviteter og tiltag – hele tiden holdt op overfor de opsatte mål.

Refleksioner

Hvilke overvejsler til måske at gøre noget andet end "plejer", får du efter at have læst ovenstående?

Hvilke 2-3 ting omkring teamledelse vil du tage med til drøftelse i klubben?

12. Relationsudvalg

I samtalerne med repræsentanter fra KFUM og KFUK samt FDF blev ideen om relationsudvalg bragt på banen.

Ideen er slet ikke så tosset endda. Det handler grundlæggende om at skabe relationer. Relationer mellem klubben og det omgivende samfund. Umiddelbart vil relationsudvalget i mange klubber kunne erstatte medlemsudvalgets opgaver.

Formål

Formål med relationsudvalget er at danne relationer til de lokale kirkelige børne- og ungdomsorganisationerne (FDF, KFUM og KFUK, De grønne pigespejdere, KFUM-spejderne og andre) samt andre relevante organisationer/foreninger i klubbens lokalområde (DDS, Ældresagen, sociale cafeer m.m.).

Helt grundlæggende drejer det sig om, 1 – 2 gange om året, at samle repræsentanter for organisationerne/foreningerne til dialog om

- Hvordan kan vi bruge hinanden?
- Hvad er der behov for (ikke altid penge)?
- Nysgerrig på hinanden, hvad arbejdes der med?
- Og naturligvis hvad Y's Men's klubben kan bidrage med?

Hvordan

Det er klubben der inviterer og faciliterer (leder) mødet. Naturligvis ud fra en dagsorden, som alle parter er enige i. Og lad derefter det formelle ligge. Lade det være et uformelt møde.

Hyppighed

1 gang hvert halve år eller 1 gang om året.

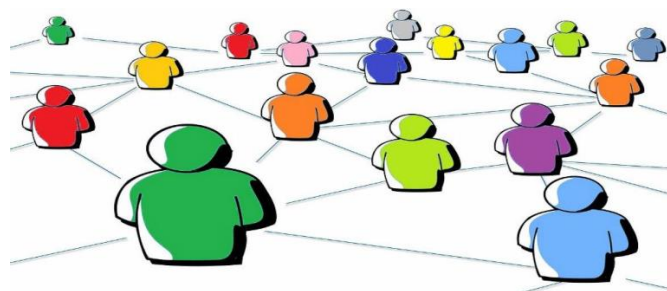
Resultat

At skabe relationer er et langt sejt træk. Grundlæggende handler det om kendskab, nærvær, tryghed og tillid.

Men over tid får vi som Y's men vist, at vi er her – og at vi er naturlige "aftagere" når en eller flere personer ikke længere er aktive i de pågældende foreninger. Men også i forhold til forældrene.

Andre relationsdannende metoder

Der er mange organisationer/foreninger, der søger økonomisk støtte i den enkelte klub. Typisk modtager klubben en ansøgning, behandler og bevilger og gennemfører en bankoverførsel. Fint. Men skaber det relationer?



Nej.

Hvorfor ikke overrække gavebevis til den pågældende organisation/forening på et forældremøde, ledermøde eller andet, hvor der er flere der deltager. Her er en oplagt mulighed for at vise, hvem vi er, fortælle om os og fastholde relationerne (eller bygge nye op)

Hvad er det ikke

Mange giver udtryk for, at klubben 1 gang om året inviterer organisationerne/foreningerne med til et af vores arrangementer. Er det ikke nok? Det afhænger af, om der dannes relationer eller deltagerne blot er gæster.

At deltage i et arrangement giver ikke automatisk den åbne uformelle dialog.

Refleksion

Hvilke umiddelbare refleksioner får du efter at have læst ovenstående?

Hvad vil du tage med til drøftelse i din klub?