



Tænk tankens rapport, juni 2020

En bevægelse i bevægelse?



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

Forord

På regionsrådsmødet i november 2018 blev det besluttet at nedsætte en Tænk tank i regi af Y's Men Region Danmark - dog med fokus alene på de danske klubber.

Regionsrådet så nødvendigheden af, at der skal ske noget nyt. Men hvad? Det er Tænk tankens opgave.

Formålet med Tænk tanken blev defineret som:

Tænk tankens mål er at fremkomme med forslag til, hvor Y's Men's bevægelsen kan forny sig, så bevægelsen også i 2025 og fremover vil fremstå som en attraktiv bevægelse, der tiltrækker og fastholder medlemmer til at gå med i tjenesten og være en del af kammeratskabet. Afsættet for opgaven er, som udtrykt i vedtægternes artikel 2, på et kristent grundlag.

Det har været en utrolig spændende opgave at arbejde med, og det har givet anledning til mange drøftelser i Tænk tanken. Men også på Følgegruppemøder, Regionsrådsmøder og på besøg i klubber og distrikter. Alle steder er vi blevet bekræftet i, at der skal ske noget. Men **hvad** – det er det helt store spørgsmål.

I Tænk tanken har vi været optaget af at bringe "*bevægelse i bevægelsen*"¹. Dog ikke for enhver pris. Udgangspunktet er formålet for Y's Men's bevægelsen. Tjeneste og fællesskab. Dette kan udmøntes i mange forskellige tilgange. Alt afhængig af den enkelte klub.

Der findes således ikke én løsning til, hvad der skal ske. Der er mange muligheder. Klubberne er forskellige og skal vedblive at være forskellige. Løsninger og muligheder afhænger blandt andet af

- medlemmerne i de enkelte klubber,
- det omkringliggende samfund, klubben er en del af.

Grundlæggende støtter Tænk tanken hvert forslag til fornyelse og ændringer. Primært fordi disse beror på ønsket om at ville noget.

- være til stede i lokalsamfundet.
- skabe ejerskab og gode vilkår for medlemmer
- skabe et dynamisk og aktivt fællesskab som tiltrækker nye medlemmer.

Med dette oplæg vil Tænk tanken forsøge at skabe en bevægelse i bevægelsen. En bevægelse, hvor vi er i sammenhæng med det samfund, vi er en del af.

Bevægelsen handler derfor både om

- måden, vi gør det på i den enkelte klub
- indholdet i det, vi gør i den enkelte klub
- hvordan vi skaber et nutidigt syn for, hvad Y's Men's klubben er.

Tænk tanken ønsker held og lykke med arbejdet. Lad Jer inspirere af materialet. Tag drøftelserne. Både de nødvendige, de svære og lettere. *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).

Med venlig hilsen

Juni 2020

Tænk tankens 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)

¹ "Bevægelse i bevægelsen" er ikke et udtryk for, at der ikke sker noget. Der sker rigtig meget i Y's Men's regi. Men med udtrykket bevægelse tænkes på nødvendige ændringer og fornyelser.

Indholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	4
1. Tænk tankens anbefalinger	5
1.1 Brændende platform	5
1.2 Drøftelser og ekstern inspiration	6
1.2.1 Tendenser i samfundet	6
1.2.2 Identitet og imageanalyse	7
1.2.3 Tjenestebegrebet	8
1.2.4 Den attraktive klub	9
1.2.5 Fællesskab	10
1.2.6 Hvad siger samarbejdspartnere om os?	11
1.2.7 Voksenforeninger med succes	12
1.2.8 Rotationsprincip/teamledelse	12
2. Væsentlige AHA - oplevelser	14
2.1 Klubcyklus	14
2.2 Gyldne cirkel (Golden circle)	15
3. Tænk tankens konkrete forslag til initiativer	16
4. Hvordan får vi det til at leve?	18
4.1 <i>Ansvar, rammer og opgaver i de enkelte ledelseslag i organisationen</i>	20
4.1.1 Regionsrådet:	20
4.1.2 Regionsledelsen	20
4.1.3 Distriktsledelser	21
4.1.4 Klubledelser	21
4.1.5 Generelt	22
5. Følgegruppemødet, 13. juni 2020	23
6. Nu hvor du har læst oplægget	24
7. Supplerende litteraturliste	25

Sammendrag

På baggrund af analyser, interviews og drøftelser, internt som eksternt, anbefaler Tænk tanken nødvendigheden af, at der skal ske noget "helt nyt", hvis Y's men's bevægelsen fortsat skal være attraktiv i 2025 og fremefter.

Klubberne er forskellige steder. Der er derfor ikke én samlet løsning, men en palette af løsningsmuligheder.

På dette grundlag er det Tænk tankens anbefalinger:

- At hver enkelt klub arbejder med klubbens HVORFOR? (WHY)
- At hver klub definerer, hvad klubbens 5 overordnede principper (DNA) er?
- At vi forholder os til begrebet Fællesskab – hvad betyder det for os?
- At være i bevægelse og sikre, vi er i trit med (lokal)samfundet?
- At lave en revurdering af principper for optagelse af nye medlemmer.
- At afklare, hvilken kultur vil klubben fremme?
- At lave en revurdering af aktiviteterne?
- At afmystificere Y's Men's, bl.a. titler og "logepræg"
- At arbejde med vores eksterne kommunikation, hvad vil vi være kendt for?
- At se på ledelsesprincipper, foretage en revurdering af rotationsprincippet – skabe kontinuitet
- At etablere lokale relations-udvalg

Der er ligeledes udarbejdet forslag til, hvordan Y's Mens griber fornyelsen an. Fra regionsråd til det enkelte klubmedlem.

Det helt afgørende, for det videre arbejde, er:

Erkendelsen af, at det ER nødvendigt, at der skal ske noget!

Hvis denne erkendelse ikke er tilstede, vil et hvert forsøg på fornyelser/bevægelser være halvhjertede.

1. Tænk tankens anbefalinger

I det følgende skitseres eksterne inputs og drøftelser, der har fundet sted i Tænk tanken. Disse input er krydret med, hvad Tænk tanken tillige anbefaler.

1.1 Brændende platform²

Der er pt. ca. 3.300 medlemmer af Y's Men's bevægelsen i Danmark i ca. 140 klubber. 114 af disse klubber er stiftet i perioden 1947 – 1990. Siden 2015 er der stiftet 3 nye klubber, mens 9 klubber er lukket. Ligeledes er flere af de nuværende klubber på vej til, eller er blevet, seniorklubber.

Aldersgennemsnittet blandt medlemmerne øges med ca. 1 år for hvert år, der går.

Det er derfor oplagt, at vi befinder os, jfr. Kotters³ teori om forandringsledelse, på "en brændende platform". Der kræver, at der skal ske noget. Ellers vil Y's Men's bevægelsen over tid skrumpe eller "dø ud".

Under disse omstændigheder peger Kotter på

- Erkendelse af, at det er virkeligheden, og at der derfor skal ske noget nyt, hvis ønsket om fastholdelse lever.
- Etablering af en ny, skarp vision!



² Brændende platform et udtryk for, at hvis ikke der sker noget udbrænder/dør platformen. Dvs. at det er en nødvendighed. Men det kræver en erkendelse ... Der skal ske noget

³ John Kotter er en anerkendt amerikansk forfatter og professor, der har skrevet flere bøger om forandringsledelse

1.2 Drøftelser og ekstern inspiration

I Tænk tanken er vi blevet inspireret på følgende områder (eksterne inputs og interne drøftelser):

- Birgitte Kragh Engholm⁴: 13 tendenser (trends), folkekirken (og dermed også kirkelige foreninger) skal være opmærksomme på.
- Drøftelse af tjenestebegrebet – hvad er dette, og hvordan skal det udmøntes?
- Hvad ligger der bag begrebet "den attraktive klub"?
- Fællesskab - hvad er det for en størrelse?
- Interviews med KFUM og KFUK samt FDF.
- Gennemførelse af identitet- og imageanalyse.
- Eksisterende undersøgelser, omkring voksenforeninger med succes.

Sammendrag fra de enkelte inspirationskilder fremgår af afsnittet "Væsentlige eksterne og interne oplæg/inputs til refleksion".

I Tænk tanken står vi tilbage med rigtig mange inputs og muligheder for bevægelse. Både helt konkrete forslag – og andre forslag, nogle givetvis vil finde "luftige".

1.2.1 Tendenser i samfundet

Vi har været meget inspireret af Birgitte Kragh Engholm (BKE). Helt overordnet udtrykker BKE, at det handler om at være i bevægelse med samfundet. Det handler ikke om forandringer, men at sætte gang i bevægelsen, hvilket nogle givetvis vil opfatte som store forandringer.

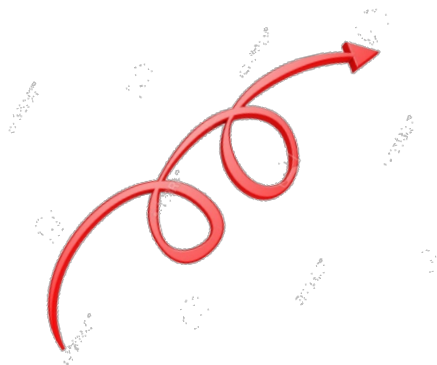
Vores omverden forandrer sig, og nogle af de tendenser, man ser i disse år er, at fokus ændres:

- *Fra "mere til bedre"* – Vi er mere optagede af at gøre godt frem for at gøre meget - for os kan det udmøntes i, at vi ikke laver så mange aktiviteter som muligt, men reducerer antallet og gør dem, som klubberne har, bedre. Dvs. fokuser på kvalitet. Færre arrangementer, men gør dem bedre.
- *Fra den "store historie" til "min historie"* – der er en higen efter at gå ind i et arbejde, hvor man kan se sig selv i det, der udføres. Klubbens formål skal kunne identificeres i det enkelte medlem – og det enkelte medlem skal kunne se sig selv i det ("hvad er der i det for mig?").
- *Fra vækst til værdi* – der er en søgen efter *værdibårne fællesskaber*, hvor man kan være, som den man er (rummelighed, mangfoldighed).

BKE udtrykker tillige, at man, hvis man vil have succes med sin indsats, skal være

- Målrettet
- Strategisk
- Kompromisløs

i alt, hvad man gør.



⁴ Birgitte Kragh Engholm er fremtidsforsker og sognepræst på Vesterbro, København. BKE har blandt andet skrevet bøgerne "Den fremtidsgodkendte folkekirke" 2016 samt "Den fremtidsgodkendte folkekirke i tænkning & praksis" 2020

1.2.2 Identitet og imageanalyse⁵

I samarbejde med et eksternt kommunikationsbureau⁶ blev der i efteråret 2019 gennemført en identitets- og imageanalyse blandt medlemmer af Y's Men og medlemmer af FDF, KFUM og KFUK samt KFUM Spejderne.

Fra medlemmerne indgår 450 svar, mens der fra de "eksterne" indgår ca. 400 svar. Svarprocenten er så stor, at resultaterne kan antages at være repræsentative for grupperne (eksisterende medlemmer hhv. potentielle medlemmer).

Helt overordnet set er der ingen væsentlig forskel på, hvordan medlemmer og eksterne (potentielle medlemmer) ser på Y's Men's bevægelsen.

Begge grupper giver udtryk for at

- Organisationen er relativt stillestående.
- At der er tale om relativt lukket miljø.
- At organisationen sagtens kunne være mere visionær.
- At man har et relativt gammeldags miljø.

Hovedkonklusionerne i "Identitets- og imageanalysen" er sammenfattet af Resonans i følgende overskrifter:

- *Stort behov for øget tilgang af medlemmer* – den gennemsnitlige alder og anciennitet er så høj, at Y's Men's bevægelsen vil være markant svækket, hvis ikke der sker noget inden for få år.
- *Potentiale for vækst*. Der er opbakning til de grundlæggende værdier og mærkesager – også blandt de yngre målgrupper og hos de potentielle medlemmer. Ikke mindst i provinsen.
- *Stort sammenfald mellem identitet og image*. Som ovenfor vist er der overordnet stort sammenfald mellem identitet og image. Det skyldes enten
 - at organisationen har været så relativt stillestående, at de fleste har opfattet, hvad den laver, eller
 - at organisationen har været overordentlig god til at kommunikere til dens medlemmer.Vi (Resonans) tror det første er tilfældet
- *Stærk kerne* – både eksisterende og potentielle medlemmer peger på en stærk kerne af kristne værdier og stærkt værdibaseret fællesskab. Noget som begge sætter pris på.
- *Lokale indsatser er de vigtigste* – de kristne værdier og det stærke værdibaserede fællesskab og de lokale indsatser er de vigtigste for både eksisterende og potentielle medlemmer. Det er dermed også fundamentet, der bør bygges videre på.
- *Tilbud om medlemskab* – Medlemsfremgang er et aktivt ønske om medlemmer. Selv de potentielle medlemmer, som deler den kristne grundholdning og selv arbejder frivilligt i organisationer som Y's Men, konfronteres sjældent med muligheden for medlemskab
- *Y's Men lukker sig om sig selv* – Y's Men kan virke lukket og indforstået. F.eks. efterlyser mange af dem, der svarede, mere tidsvarende titler og mindre "loge"-præget organisering og sprogbrug.
- *En krævende og ufleksibel organisation* – Selv når interessen er der, er det ikke nødvendigvis let at blive og være medlem. Dels er optagelsen krævende, og dels kan det være tidskrævende at være Y's Men, hvorfor mange ønsker mulighed for mere projektbaseret involvering.

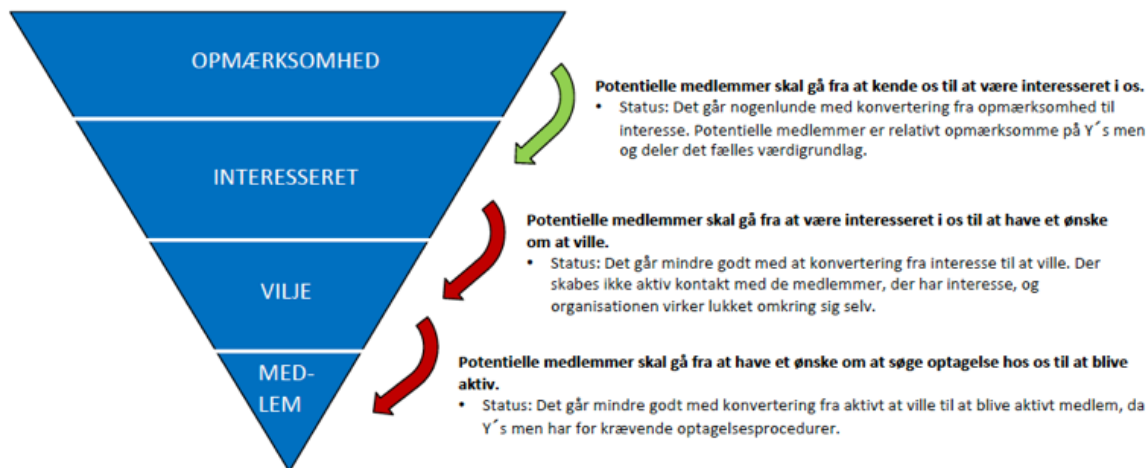
⁵ Identitet kan beskrives som "hvem vi er" /måden vi opfatter os selv på, Image som "hvem andre tror vi er"/måden andre ser os på...

⁶ Resonans Kommunikation, København har gennemført Identitets- og imageanalysen for Y's Men's Region Danmark, efterår 2019. I samarbejde med Tænk tanken

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?



1.2.3 Tjenestebegrebet

I forhold til tjenestebegrebet må vi konstatere, at selve begrebet "Tjeneste" er rigtigt svært at forstå for udenforstående. Definition af tjenestebegrebet med det kristne livssyn: Det er Diakoni. Diakoni er kirkens omsorgstjeneste. Det er evangeliet i handling og udtrykkes gennem næstekærlighed, inkluderende fællesskab, værn om skaberværket og kamp for retfærdighed.

Vi er af den opfattelse, at tjenestebegrebet rummer en dybde. Men hvad er tjeneste? Er det kun pengeskabende aktiviteter?

Nej.

Det er *også* pengeskabende aktiviteter. Men det er lige så meget "varme hænder"⁷. (henviser til praktisk/nærværende hjælp til mennesker/organisationer), hvor kan vi være noget for andre – uden at det handler om penge.



I interviewene med KFUM og KFUK og FDF stod det klart, at der ikke altid kaldes på penge til børne- og ungdomsforeningerne. Det handler mere om hjælp til at vedligeholde bygninger, udendørs arealer, materiel, assistance ved arrangementer m.m.

⁷ "Varme hænder" henviser til personer eller funktioner, der hjælper mennesker, mens "kolde hænder" er lederne, administratorerne og andre, som jo nok udfører et lige så vigtigt job. Det er næppe behageligt at blive karakteriseret som en, der tilhører de "kolde hænder"

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

Vision, - en bedre verden for hele menneskeheden.

Mission, - at bringe folk sammen, at bringe folk sammen til at bekæmpe det, der forhindrer en bedre verden.

Ligeværdighed, - gensidig relation, hvor vi er noget for og med hinanden.

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 - varme hænder/økonomi.

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

1.2.4 Den attraktive klub

Hvad vil det sige at være attraktiv? Er det et mål i sig selv at blive/være attraktiv? Hertil må svaret være JA! Hvis NEJ, har vi nok i os selv og bliver en klub, der lukker sig omkring sig selv.

Det er helt tydeligt fra "Identitets og imageanalysen", at potentielle medlemmer opfatter Y's Men's bevægelsen som logeagtig og meget fremmedartet. Desværre er det ikke kun potentielle medlemmer, der udtrykker dette. Besvarelser fra over 400 egne medlemmer udtrykker det samme:

- *"Titlerne er ekskluderende for kommende og nye medlemmer"*
- *"Rotationsprincippet kan spænde ben for, at nogle kan have lyst til at melde sig ind"*
- *"Der er alt for mange "gamle" mænd, som ikke kan forny sig. Vi får ingen unge med i de klubber, som er så "stive""*

Så hvis vi skal være attraktive, skal vi være forandringsparate og

- afvikle møderne på anden måde. Nu virker de fremmedartede.
- erstatte titlerne og derigennem afmystificere klubberne (fra præsidi til bestyrelse osv.).
- ændre en udpræget tradition/opfattelse af, at nye medlemmer skal godkendes af klubbens medlemmer (vetoret). Der er brug for at kigge på, hvordan vi indbyder og optager nye medlemmer. Rummelighed og diversitet er nøgleord.
- overveje den udprægede brug af bannere og nåleskift – hvilket formål tjener det?



1.2.5 Fællesskab⁸

På følgegruppemødet⁹ i februar 2020 drøftedes begrebet "fællesskab". Her viste det sig, at vi havde forskellig opfattelse af begrebet "fællesskab".

Det gav anledning til at være endnu mere nysgerrige: hvad ligger der i begrebet "fællesskab"?

Som mennesker har vi alle brug for at indgå i relationer og i fællesskaber. Fællesskaber, hvor man på den ene side bliver accepteret, som den man er – og på den anden side "kan se sig selv ind i fællesskabet". Nogle vil dog også forbinde fællesskabet med uselvvisk tjeneste.

Er vi i klubberne inkluderende eller ekskluderende, når vi kigger på begrebet fællesskab i dette perspektiv?

Er vi åbne, tolerante, rummelige for såvel typer som holdninger?

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. Men ikke bare værdibårne fællesskaber - også forpligtende fællesskaber, hvor der udtrykkes forventninger til hinanden. Et sted, hvor der er højt til loftet, og hvor vi formår at favne det.

Fremtidens klubmedlemmer vil forandre sig, og de vil have helt andre behov, ønsker, forventninger og krav 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, skabe mening og værdi.

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



⁸ I formålsparagraffen for Y's Men's er anvendt ordet "kammeratskab". Vi finder det mere rigtigt at anvende begrebet fællesskab, da det rummer en større dybde og bredere betydning end "kammeratskab".

⁹ Følgegruppen består af én repræsentant fra hvert distrikt, regionsledelsen samt medlemmer af udvalget "Klubbens liv, udvikling og læring". Følgegruppens opgave var at være en "bold væg" og "brobygger" mellem Tænk tanken og klubberne i de enkelte distrikter.

1.2.6 Hvad siger samarbejdspartnere om os?

I Tænk tanken har vi haft brug for de eksterne inputs. Hvordan ser andre på os, og hvad ser de, der kendetegner Y's Men? Med dette udgangspunkt har vi gennemført interviews med KFUM og KFUK og FDF.

Begge foreninger giver udtryk for, at de er afhængige af Y's Men's bevægelsen. Både nationalt og lokalt. De er taknemmelige for den støtte, der ydes fra Y's Men's bevægelsen.



Men samtidig udtrykker de, at der er stor forskel på den måde, de driver klubber og foreninger på og den måde, som Y's Men's bevægelsens klubliv er på.

De peger på, at der efter deres opfattelse skal ske noget med Y's Men's bevægelsen, hvis den skal være en attraktiv organisation, der skal peges hen på. Samlet set kan det udtrykkes i begrebet "modernisering og tidssvarende".

Dette gælder såvel i udtryk, form og indhold.

Samstemmende peges på, at der ikke lokalt er et egentligt kendskab til hinanden. Derfor opfordrer de til, at der

skabes lokale relationsudvalg. Udvalg, hvor man er nysgerrige på hinanden og bliver klogere på:

- Hvor er de enkelte foreninger/klubber?
- Hvad fylder?
- Hvad er der gensidigt behov for?
- Hvordan kan vi være noget for hinanden?

I "Identitets- og imageanalysen" har ca. 400 medlemmer af KFUM og KFUK, FDF samt KFUM-Spejderne (+45 år) svaret på deres syn/kendskab til Y's Men's bevægelsen. På en skala fra 1- 5, giver 51% af disse medlemmer udtryk for, at det er sandsynligt, at de vil være medlem af Y's Men. Så der er et stort potentiale.

Måske er det en idé, at den enkelte klub inviterer på dialogkaffe med potentielle medlemmer?

1.2.7 Voksenforeninger med succes

Syddansk Universitet har udgivet en rapport om voksenforeninger med succes¹⁰.

Denne peger på, at man for at være succesfulde arbejder med følgende:

- *involverende og udadrettet kommunikation*
- *fælles retning*
- *mod*, hvilket betyder, at foreningerne er i stand til at skabe forandring til trods for eventuel forandringsmodstand.
- *strategisk og proaktiv tilgang*. Foreningerne har en overordnet idé – eller vision – om, hvilken forening man gerne vil være, og at man arbejder med udgangspunkt i denne.

En udtalelse herfra: 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”



1.2.8 Rotationsprincip/teamledelse

Et af de elementer, der har været genstand for megen drøftelse i såvel Tænk tanken som med eksisterende medlemmer, har været rotationsprincippet.

Det er en rigtig og smuk tanke, at det enkelte medlem kan skabe personlig udvikling ved at påtage sig (normalt opfordret til) lederposter i den enkelte klub (præsidi, udvalg, distrikt m.m.).

Der har over tid været en tendens til, at det blev "personfikseret". "Det er mig, der har teten" osv. Denne "personfiksering" har/kan medføre, at retningerne bliver utydelige (defineres af den enkelte person, der har teten) og giver dermed ikke kontinuitet i arbejdet.

Det gode ved rotationsprincippet er, at der løbende sker udskiftninger. Ingen "gror fast", men samtidig har vi alle mødt personer, hvor evnerne til at indtage en lederpost måske ikke var helt tilstrækkelige. Var det den helt rigtige anvendelse af pågældende person? Måske var en anden opgave mere relevant.

Set ind i perspektivet af, at Tænk tanken kommer med anbefalinger, der løber over flere år, bør overvejes indførelse af teamledelse. Det praktiseres allerede forskellige steder.

¹⁰ Syddansk Universitet "undersøgelse af foreningsudvikling med "DM i foreningsudvikling" som case. Udgivet 2016

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

Med teamledelse tænkes på, at alle i regionsledelsen, distriktsledelserne og præsidierne inddrages og involveres i overvejelser og handlinger. At regionsleder, distriktslederne og præsidenterne lægger forslag frem til drøftelse. Beslutningen kvalificeres gennem drøftelsen, og alle får ejerskab for den pågældende beslutning (eller forslaget falder).

Herved skabes en kontinuitet, der er med til at sætte den fremtidige retning for klubben, distriktet m.m. I teamet kan man tillige bruge deltagernes evner bedst muligt - uden skelen til rollen/titlen.



Et ledelsesteam er kendetegnet ved, at medlemmerne, der har påtaget sig ansvaret for ledelsen har tydelige fælles mål, arbejder på tværs, er forpligtet overfor hinanden (alle taler ud fra teamets beslutninger) og tager et fælles ansvar. F.eks. om følgende emner:

- Har mål for, hvad regionen/distriktet/klubben vil nå det kommende år.
- Har mål for, hvad regionen/distriktet/klubben skal nå det kommende år.
- Har planer for, hvordan teamet skal nå de mål teamet har sat os.
- Har planer for, hvad ledelsesteamet vil/skal foretage sig?
- Har planer for, hvad distriktet/klubberne/medlemmer skal gøre?

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).

Grundforudsætninger for teamets succes: • Tillid • Godt samspil • Mål og mening • Gode arbejdsvaner	Et godt team er karakteriseret ved: • Fælles målsætning. • Komplementaritet (kompetencer og personlige egenskaber supplerer hinanden). • Synergi (dvs. et frugtbart samspil), der kommer til udtryk i stærke og brugbare løsninger. • Fællesskabsfølelse og sammenhold.
--	--

2. Væsentlige AHA - oplevelser

I Tænk tankens arbejde er der dukket nogle modeller op, som har givet anledning til tanker om inspiration. Modellerne kan fremstå som stereotype og stærkt generaliserende. Det er ikke hensigten. Modellerne står blot som inspirationskilder.

2.1 Klubcyklus

Y's Men's klubberne er meget forskellige. Nogle er meget aktive. Nogle holder fast i det, der er i gang, og andre klubber holder blot fast. Det er der ikke noget galt i.

Ved opstart af klubben og i de første mange år er klubben præget af, at der skal ske noget. Der sker noget. Alle er med, fordi medlemmerne er tændte.

Over tid sker der noget. Gnisten til aktiviteter falder, og den falder måske helt bort. Klubben er mæt og tænker, vi kan ikke mere.

Årsagerne kan være mange. Måske fordi der ikke løbende har været tilgang af nye medlemmer, der kan komme med frisk pust til klubben.

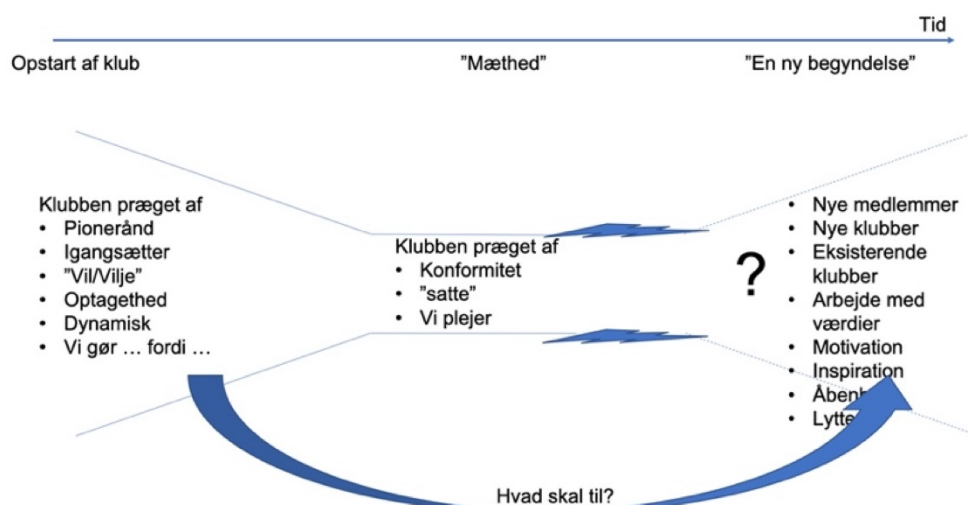
Hvordan skabes der i denne situation en ny begyndelse?

I Tænk tanken har vi drøftet dette indgående. Der findes ingen "rigtige" løsninger. Men måske

Klubben har givetvis gennem mange år haft faste traditioner for aktiviteter og programlægning. Hvad hvis klubben dropper en af aktiviteterne og siger til sig selv: "Vi skal skabe en helt ny aktivitet". En aktivitet, der præges af det, lokalsamfundet er præget af. Aktiviteten kan dermed være med til at skabe en ny gnist? Og hvad kan denne gnist medføre?

Det handler ikke om at alt skal droppes og erstattes af nyt.

Det handler om at tage de første skridt i retning af bevægelse – og se, hvor dette skridt fører hen.



2.2 Gyldne cirkel (Golden circle)

Simon Sinek¹¹ har udviklet et meget genialt og enkelt værktøj.

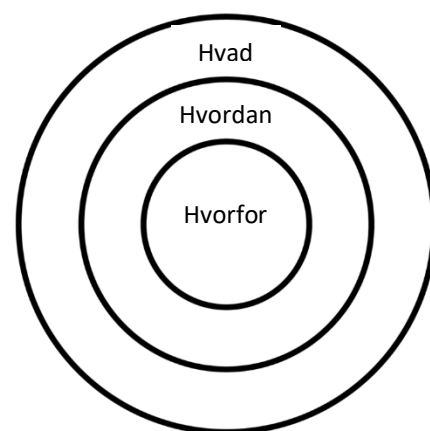
Vi er så hurtige til at snakke om, hvad vi skal gøre. Nye aktiviteter, nyt programindhold, osv.

Men vi glemmer at forholde os til HVORFOR ?(WHY). Hvad er vi sat i verden for? Hvad er vores formål og vores vision?

Det ligger sommetider i luften – men dog næsten ikke altid udtalt. Og måske har vi glemt det – i vores iver efter at drøfte HVAD (WHAT) og HVORDAN (HOW) vi skal gøre.

Den gyldne cirkel anvendes på den måde, at man starter i midten:

- Trin 1:
HVORFOR er vi sat i verden. Hvad er vores lokale formål?
Dvs. at den enkelte klub drøfter, HVORFOR den er sat i verden – og hvad klubben vil. Og hvordan kan det enkelte medlem og potentielle medlem spejle sig i dette formål?
- Trin 2:
HVORDAN kommer dette så til udtryk. Fællesskab?
Aktiviteter? Lokalsamfundsmæssigt? Relationsskabende?
Osv.?
- Trin 3:
HVAD er det så, vi gør helt konkret. Konkrete aktiviteter (tjenester), nye potentielle medlemmer, mødeafvikling, mødeindhold m.m.



Grundlæggende handler det hele tiden om at holde fast i den "røde tråd" (som ikke nødvendigvis kun er traditionsbåren).



¹¹ Simon Sinek er britisk-født amerikansk forfatter og motivator

3. Tænk tankens konkrete forslag til initiativer

Det er helt overordnet Tænk tankens mål, at hver enkelt medlem, klub, distrikt, regionsråd- og ledelse tager mindst 2 nye ting i anvendelse inden sommeren 2021.

Det handler derfor ikke om mængden af tiltag, men at "gøre det klogt" med de tiltag, der sættes i gang. Og når de første 2 skridt er taget – er det lettere at tage flere skridt.

På baggrund af alt det, vi har arbejdet med i Tænk tanken, er det vores anbefalinger:

- At hver enkelt klub arbejder med **klubbens HVORFOR (WHY)**
 - Hvorfor er vi sat i verden? Hvad brænder vi for?
 - Skabe en sammenhæng mellem den enkelte klubs identitet og det enkelte/kommende medlems personlige historie.
 - Hvordan dette kan gøres, fremgår af Tænk tankens værktøjskasse.
 - Denne opgave er en fortsættende opgave, men bør tages op med jævne mellemrum.
- Hvad er klubbens **5 overordnede principper, DNA?**
 - På baggrund af ovenstående definere, hvad er det kendetegn, vi har som Y's Men's klub i X-Købing?
 - Kendetegn som er tydelige i såvel udlevelse som i den eksterne kommunikation.
 - Kendetegn som klubbens medlemmer og potentielle medlemmer kan gå ind for.
- **Fællesskab** – hvad betyder det for os?
 - Drøftelse af klubbens fællesskab. Hvordan ønsker vi, at vores fællesskab skal se ud?
 - Tolerant? Rummelighed? Mangfoldighed?
 - Involvering og inddragelse af medlemmer, eksisterende som nye.
 - Refleksion: er vi inkluderende eller ekskluderende?
- At være i **bevægelse**
 - Hvor er lokalsamfundet omkring os? Er vi i trit med dette?
 - Hvem ønsker vi skal være tæt på?
 - Skal vi etablere et relationsudvalg?
- **Revurdering af principper for optagelse af nye medlemmer.**
 - Gøre det synligt på hjemmesiden, hvem man skal henvende sig til?
 - Kan man ikke blot melde sig ind som i andre typer foreninger?
 - Kan klubmedlemmer invitere deres bekendte eller andre som gæster?
- **Hvilken kultur vil klubben fremme?**
 - Der kaldes på Inddragelse, pionerånd, medskabelse, inddragelse af nye medlemmer osv.
 - Hvordan kan dette komme til udtryk
- **Revurdering af aktiviteterne?**
 - Har vi de rigtige aktiviteter?
 - Tager aktiviteterne for mange kræfter/ressourcer? Kan vi nøjes med et mindre niveau?
 - Kan vi nedlægge en eller flere aktiviteter og skabe nogle nye?



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

- **Afmystificere Y's Men's**
 - Udskift de lokale titler med gængse, kendte titler som bestyrelse, formand, næstformand, kasserer m.m.
 - Overvej den stramme struktur i mødeafviklingen – kan vi gøre det mindre logepræget?
- **Ekstern kommunikation**
 - Forholde os til hvem vi vil kommunikere til og hvad, vi vil sikre kendskab til.
 - Nutidigt sprog, der taler til modtageren
 - Hele tiden fortælle og gentage, hvorfor er vi her? Hvad er vort formål?
 - Det interessante er naturligvis uddeling af penge/økonomiske midler og at bidrage med "varme hænder" (og ikke at klubben har holdt møde, generalforsamling m.m.) Men hele tiden fortælle: hvorfor er det, vi gør det?
 - Jævnlig pressemeddelelser – vi har brug for dig!
- **Ledelsesprincipper**
 - Der er tradition for rotationsprincippet. Det er en god ide? Men er det altid til det gode? Der kan mistes "den røde tråd", hvis rotationsprincippet går forud for kompetencer/kompetente personer. Det skal dog siges, at i mange tilfælde fungerer rotationsprincippet godt. Det kan være med til at skabe dynamik, at man kommer ud af fastlåste rammer m.m. Hvordan fastholdes kontinuitet?
 - Måske skal der overvejes/gennemføres teamledelse på alle niveauer, så det handler mere om teamet og teamets evne til at lede. Derved bliver vi mindre personafhængig og personfikseret.
- **Etablering af relationsudvalg**
 - Skabe og fastholde kontakter til de lokale organisationer/foreninger i klubbens nærområde. Det kan være børne- og ungdomsorganisationerne, men også andre foreninger, der kan indgå i klubbens netværk.
- **Andet**
 - Dine/jeres refleksioner ...

Refleksion

Hvilke umiddelbare refleksioner får du efter at have læst ovenstående?

Hvilke bevægelser finder du umiddelbart nødvendige?

Hvordan vil du bringe dialogen om disse i spil?

4. Hvordan får vi det til at leve?

Sammen med følgegruppens medlemmer har Tænk tanken brugt meget tid på at drøfte, hvordan vi får "bevægelse i bevægelsen" til at leve. Ikke bare i år 1, men også i de kommende år. Det er et langt (sejt) træk, der sættes gang i.

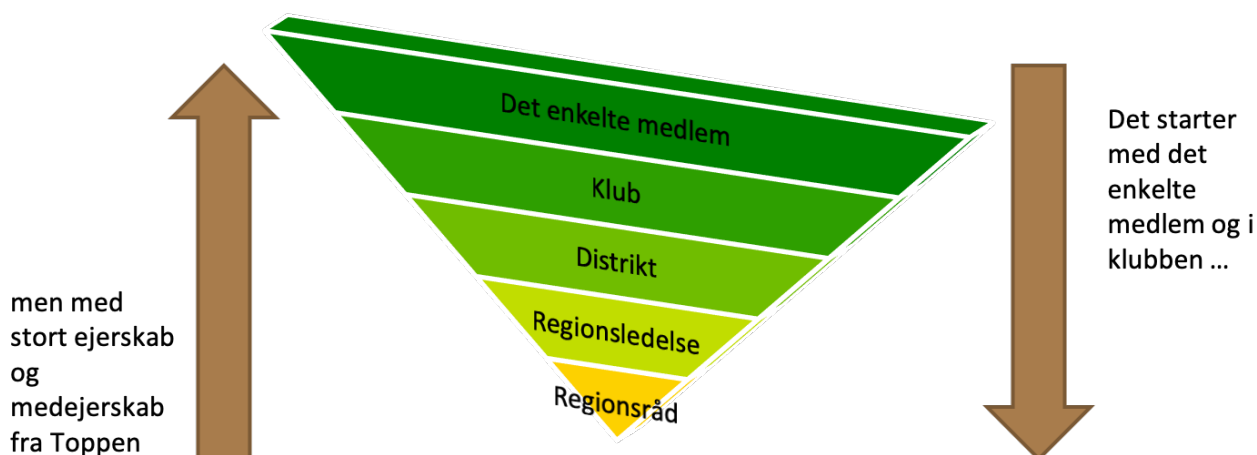
Der er ikke nogen lette løsninger. Tværtimod.

Et af de helt store dilemmaer, i "at få det til at leve", er rotationsprincippet. Der udskiftes hvert år folk til nye poster i regionsrådet, i regionsledelsen, i distriktsledelserne og i klubledelserne. Derfor endnu et argument for at revurdere det personlige ledelsesfokus til et teamledelsesfokus. At der konstant er mindst én person i teamet, der har dette som fokusområde.

På trods af manglende lette løsninger vover vi alligevel pelsen:

Alle organisatoriske led skal "tale med én tunge" i forhold til at skabe bevægelse. Det skal være det primære fokusområde. Ikke blot nu, men fremover. "Den brændende platform" skal slukkes, ellers

Helt grundlæggende kan det illustreres således:



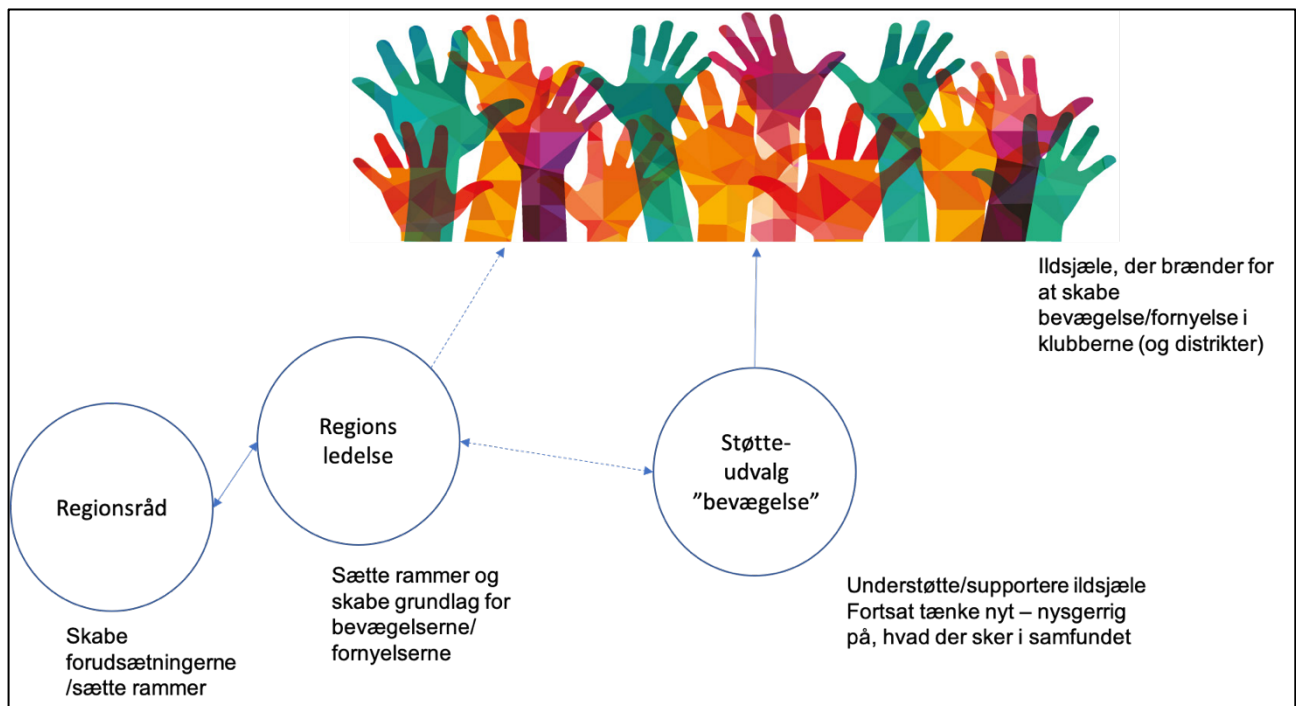
Et af de afgørende elementer er det enkelte medlem. At tage ansvar for at tage de nødvendige dialoger og drøftelser i den enkelte klub.

Det er ikke alle medlemmer, der ser sig i stand til at arbejde med fornyelserne/bevægelserne. I Tænk tanken ser vi derfor muligheden for at samle alle medlemmer, der vil arbejde med. Ildsjæle kalder vi dem. Og lade ildsjælene arbejde i de enkelte klubber.

Ildsjælene kan ikke arbejde alene, men kræver løbende opmærksomhed og support. Hertil anbefales, at regionsledelsen nedsætter et separat udvalg, der har opgaven at supportere/understøtte ildsjælene. Inspirere til metoder og muligheder.

Men også at udvalget hele tiden orienterer sig mod nye muligheder i forlængelse af Tænk tankens arbejde. Får ny inspiration der kommer hele Y's men's bevægelsen til gode.

I Tænk tanken er vi helt bevidste om, at der allerede eksisterer et udvalg "Klubbens liv, udvikling og læring". Vi ser dog ikke muligheden for at opgaven med at skabe fornyelse/bevægelse og udvikling kan placeres her. Hertil er opgaverne for forskellige. Men der er naturlige synergier mellem disse to udvalg.



Hvis ikke der kontinuerligt skabes konkret fokus og løbende handlinger er der stor risiko for, at det løber ud i sandet.

Som anført ovenfor er det vigtigt, at

Alle organisatoriske led skal "tale med én tunge" i forhold til at skabe bevægelse. Det skal være det primære fokusområde. Ikke blot nu, men fremover. "Den brændende platform" skal slukkes, ellers

4.1 Ansvar, rammer og opgaver i de enkelte ledelseslag i organisationen

Nedenstående liste er ikke udtømmende.

Desværre er det ikke noget, der kan fastlægges fuldt ud på indeværende tidspunkt. Der vil opstå nye dynamikker og muligheder undervejs. De skal gribes, for det vigtigste er at fastholde fokus

4.1.1 Regionsrådet:

- **Ansvar:**
 - skabe forudsætningerne for bevægelsen.
- **Rammer:**
 - sætte rammerne for bevægelserne, fornyelserne og skabe grundlaget for fornyelserne.
"Der er ikke noget plejer – alt er muligt".
- **Opgaven**
 - Italesætte nødvendigheden – hele tiden, igen og igen
 - Skabe ejerskab og medejerskab i alle led
 - Sætte dagsordenen
 - Skabe dialogen
 - Syn for/italesætte udfordringerne
 - Skabe motivation

4.1.2 Regionsledelsen

- **Ansvar:**
 - sætte rammerne for bevægelserne, fornyelserne og skabe grundlaget for fornyelserne.
Have ejerskab og skabe medejerskab
- **Rammer:**
 - sætte rammerne for bevægelserne, inspirere, fungere som katalysatorer sammen med Regionsrådet
- **Opgaven**
 - Sætte den organisatoriske retning i alle ledelseslag
 - Sætte retningen hos Tjenestelederne (RSD) og dermed sikre, at de arbejder i samme retning – taler med én tunge
 - Nedsætte et udvalg jf. pkt. 4, der kan støtte ledelsen med inspiration, tiltag og være naturlig ejer på særlige tiltag samt støtte og inspirere ildsjælene
 - Særligt i forhold til udvalget "Klubbens liv, udvikling og læring" være med til at sikre, at de arbejder i samme retning
 - Skubbe på og bakke op i alle tiltag
 - Italesætte de nye tiltag – give opbakning
 - Skabe involvering og inddragelse i alle led
 - Italesætte, igen og igen, at
 - HVORFOR (WHY) er tydeligt – hvorfor gør vi dette?
 - Den værdibårne kommunikation "hvad er der i dette for mig"?
 - Igangsætte et korps af inspiratorer/ambassadører, der kan drive bevægelserne i distrikter og klubber (Det er ikke nok med ét møde i en klub – der skal være gentagne kontakter til klubben og hjælp undervejs)
 - Skabe forudsætningerne for kommunikationen i alle led og på alle kanaler
 - Skabe transparens i hele processen
 - Søge ansættelse af en person, der i hverdagen er i stand til at drive bevægelserne og være med til at inspirere hele organisationen (regionsråd/-ledelse, distrikter, klubber og medlemmer) til at de næste (få/mange skridt) frem mod en "bevægelse i bevægelsen"

4.1.3 Distriktsledelser

- **Ansvar:**
 - Katalysator i området
- **Rammer:**
 - Bruge distriktsmøder, distriktsråd, præsidiemøder aktivt til at skabe bevægelser
- **Opgaver:**
 - Lade det være grundindholdet i kommende træning af klubbernes præsidier, vicepræsidenter og udvalg
 - Italesætte på besøg i klubberne
 - Støtte op omkring den enkelte klubs bevægelser/initiativer
 - Skabe/sammensætte et inspirationsudvalg for bevægelser i distriktet
 - Bakke klubber op omkring etablering af nye klubber

4.1.4 Klubledelser

- **Ansvar:**
 - Skabe lokale bevægelser og tage de nødvendige dialoger. Handlingsorienteret
- **Rammer:**
 - Skabe rammer for åbne dialoger, hvor alle bliver involveret/medinddraget
- **Opgaver**
 - Arbejde med bevægelserne – der er ingen andre, der kan
 - Igangsætte drøftelser omkring klubbens HVORFOR (WHY)
 - Dialoger omkring fællesskabet
 - Gennemføre analyser af, hvad vi er rundet af i lokalsamfundet
 - Hvad er det nye, vi vil? – og hvad vil vi ikke fortsætte med?
 - Etablere relationsudvalg - kendskab
 - Ekstern kommunikation: igen og igen fortælle, hvorfor vi eksisterer
 - Afmystificere det lokale billede af Y's Men
 - Nedsætte et udvalg eller lade én person have ansvaret for, at holde dialogerne i gang i klubben. Personen tilknyttes præsidiet/bestyrelsen.
 - Dialoger, der præger de interne møder
 - Programlægning – ikke at gøre som vi plejer, men lad Jer inspirere af klubbens lokale HVORFOR (WHY)
 - Løbende fokusering på mulighederne for nystart af klubber i området



4.1.5 Generelt

Det vil helt givet vise sig, at der er klubber, der er langt fremme i bevægelserne og klubber, der vil udtrykke: "Det vil vi ikke".

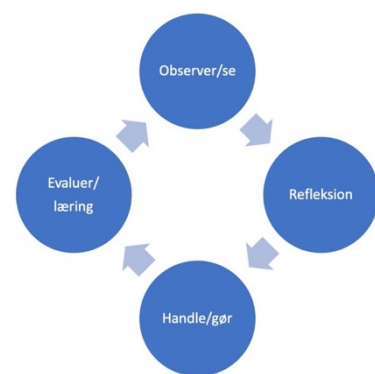
Så anbefalingen er: *brug krudtet der, hvor villigheden er til stede, og tag læringen med til de øvrige klubber.*

Det er også for let, blot at sige: "Det har vi prøvet", "Det gør vi allerede". Vi er sikre på, at der er andre måder at gøre det på/angribe de enkelte elementer på.

I hele implementeringen skal det huskes:

Løbende skal vi tage læring af vores handlinger. Vi skal ikke bare ukritisk sige: det gik jo godt nok. Så det gentager vi.

1. Observer/se – vær nysgerrig, hvad er det der sker?
2. Refleksion – hvad kan/skal gøres? Hvad er mulighederne, og hvilke løsninger vælges?
3. Handle/gør – Gør det – sæt i gang
4. Evaluer/læring – hvordan gik det? Er der noget, der skal være anderledes? Hvilken læring har vi fået?
5. Start fra 1.



Refleksion

Hvilke umiddelbare refleksioner får du efter at have læst ovenstående?

Hvordan ser du, at det kan leve, der hvor du befinder dig organisatorisk?

Hvordan vil du bringe dig selv i spil?

5. Følgegruppemødet, 13. juni 2020

Som tidligere anført havde følgegruppen (se note 9 side 10) udkast til Tænk tankens notat til drøftelse. Kvalificering og berigelse var formålet med mødet.

Det var den helt generelle opfattelse, at det er en nødvendighed at gøre noget, hvis Y's men's bevægelsen skal være attraktiv i 2025 og fremover.

Afsluttende blev følgegruppens medlemmer bedt om at skrive: **hvad er det vigtigste jeg vil gøre**. Det kom der følgende ud af

- *Jeg vil ændre på image, navne m.m.*
- *Jeg vil, sammen med udvalget, gå i dialog med kommende medlemmer og invitere dem med i klubben*
- *Jeg vil tale med klubben(ledelse) om tænktankens oplæg og igangsætte dette. Sætte bevægelsen i bevægelse – starter i min klub*
- *At skabe en erkendelse af nødvendigheden for fornyelse og udvikling – ellers er bevægelsen død om nogle år*
- *Med udgangspunkt i "hvorfor" inspirere og synliggøre bevægelse i bevægelsen*
- *Sætte gang i dialogen om hvem vi er, hvad vi vil, både i min egen klub og som medlem af udvalget for klubbens liv, udvikling og læring*
- *Sætte fokus på klubbens Why . Gå i dialog*
- *Igangsætte drøftelserne omkring klubbens why*
- *Jeg vil drøfte med andre y's men om ideoplæggets udformning, "hvorfor" -> og drøfte det i klub og præsidi, opfordre distriktet til at tage emnet op på distriktsrådsmøde*
- *Drøfte "hvorfor"*
- *Jeg vil arbejde med relationerne til familietræet og få udbredt kendskabet til vores klub*
- *Identificere medlemmer & klubbens why på grundlag af platformen brænder - erkendelse*



6. Nu hvor du har læst oplægget ...

Hvad tænker du så, du vil gøre i forhold til at skabe fornyelse/bevægelse i forhold til at gøre Y's Men's bevægelsen attraktiv i 2025 og fremover

Refleksion

Helt overordnet sidder jeg tilbage med følgende tanker ...

Og på baggrund af disse tanker, tænker jeg, at jeg vil

7. Supplerende litteraturliste

I Tænk tankens arbejde har indgået følgende litteraturer

- Birgitte Kragh Engholm: "Den fremtidsgodkendte folkekirke", Eksistensen, 3. oplag 2017
- Birgitte Kragh Engholm: "Den fremtidsgodkendte folkekirke, i tænkning & praksis, Eksistensen, 1. oplag 2020
- John P. Kotter: "I spidsen for forandringer", Peter Asschenfeldt, 1998
- Svend Brinkmann: "mister vi fællesskabet, mister vi os selv", Folkekirken.dk
<https://www.folkekirken.dk/aarets-hoejtider/paaske/faellesskab/mister-vi-faellesskabet-mister-vi-os-selv>
- Syddansk universitet: "Undersøgelse af foreningsudvikling med "DM i foreningsudvikling" som case", udgivet 2016