

DEN GODE AFDELING



SUMMARY

Hvad skaber den gode DUI-afdeling - afdelingen som formår at få medlemmerne til at strømme til og som evner at fastholde dem og deres engagement? På baggrund af en interviewundersøgelse med 6 DUI-afdelinger rundt om i landet, giver denne rapport et bud på hvilke faktorer, der er væsentlige, når en DUI afdeling ønsker at opnå succes. Der identificeres en række succesfaktorer, der blandt andet involverer åbenhed overfor nye ideer og engagement i omverden, anerkendelse, rammer der giver medlemmerne mulighed for at realisere deres ideer og ikke mindst ildsjæle, der brænder for deres afdeling og ser DUI-muligheder i alt. Rapporten giver desuden et bud på den væsentligste vækstfaktor og en række forudsætninger, der danner fundamentet for skabelsen af en god afdeling. Rapportens overordnede formål er at opfordre til en dialog om, hvordan disse faktorer kan realiseres i konkrete handlingsforslag, og derved skabe endnu flere succesfulde DUI-afdelinger.

INTRODUKTION

Initiativet til denne rapport er taget på baggrund af et ønske fra DUI-LEG og VIRKEs hovedbestyrelse.

Hovedbestyrelsen har ønsket at opnå viden omkring kendetegnene ved de DUI-afdelinger, der er gode til at fastholde og tiltrække medlemmer, for derved at se, hvad andre afdelinger i DUI kan lære.

Som netop antydtes, er 'Den gode afdeling' i denne undersøgelse defineret som en afdeling, der kan fastholde og tiltrække medlemmer. Derfor har vi taget udgangspunkt i nogle af de DUI-afdelinger, som er gode til dette. Vi har arbejdet ud fra forudsætningen om, at svaret på hvad der skaber den succesfulde afdeling ligger i afdelinger med succes. Med andre ord, hvis en afdeling ønsker at blive god til at fastholde og tiltrække medlemmer, skal de lære af de bedste.

Undersøgelsen viser, at der er flere forskellige veje, der fører til målet om at skabe en afdeling, der kan fastholde og tiltrække medlemmer. Derfor giver denne rapport ikke en færdigpakket løsningsmodel. På trods af de udvalgte afdelingers forskellighed, var vi dog i stand til at identificere nogle generelle fællestræk. Det er disse fællestræk, vi beskæftiger os med i denne rapport. Formålet er, at de skal danne basis for udviklingen af konkrete handlingsforslag, der kan fremme DUI-LEG og VIRKEs mål om at skabe flere 'Gode afdelinger'.

Organisationsudvikling begynder med at vende blikket indad og være villig til at ændre, hvor det er nødvendigt. Det er aldrig ydre forhold alene, der er afgørende for om en afdeling har mange medlemmer eller ej. Faktisk viser en undersøgelse foretaget blandt spejdergrupper i Det Danske Spejderkorps¹, at kun 20 procent af medlemstallet kan forklares med gruppernes ydre forhold som antallet af børn, familiernes indkomster og boligforhold, befolkningens sociale og etniske sammensætning samt konkurrencen fra andre fritidsaktiviteter. De øvrige 80 procent må tilskrives andre forhold, herunder det daglige frivillige arbejde og ledernes indsats. Dette forklarer altså også, hvorfor nogle DUI-afdelinger pludselig vokser eksplosivt i løbet af få år, og formår at fordoble deres medlemstal én til flere gange, uden at de ydre forhold har ændret sig. Samtidigt er det grunden til, at vi i jagten på den gode afdeling har valgt at fokusere på indre faktorer frem for på ydre forhold.

METODE

Interviewundersøgelsen, der ligger til grund for denne rapport, er foretaget i vinteren og foråret 2008. I denne periode har vi foretaget interviews med 6 afdelinger. Disse afdelinger er udvalgt på baggrund af antal medlemmer samt væksten i antal medlemmer indenfor de sidste 5-10 år. De udvalgte afdelinger består af to grupper: Den

¹ Undersøgelsen kan findes på www.dds.dk/attractive

første gruppe er 3 'store' afdelinger med mange medlemmer og den anden gruppe er 3 afdelinger 'i vækst', der har varierende størrelse.

Data har vi indsamlet ved at afholde et fokusgruppeinterview med hver af de 6 udvalgte afdelinger. Formanden samt 1 til 4 nøglepersoner, der er blevet vurderet til at ligge inde med en væsentlig og relevant viden, har deltaget. Under interviewene har vi taget udgangspunkt i det overordnede spørgsmål: 'Hvad skaber en god afdeling?'. Vi har benyttet en såkaldt cirkulær spørgeteknik, hvor vi har forsøgt at få informanterne til at anskue spørgsmålet fra forskellige synsvinkler – fra børnenes, de unges, de frivillige medarbejderes, forældrenes, andre afdelingers, forbundskontorets samt andre aktører, der viste sig væsentlige i relation til den pågældende afdeling.

Under og efter interviewene er der blevet taget referat. Disse referater er blevet godkendt af afdelingerne, før vi påbegyndte analyseprocessen og produktionen af denne rapport.

SUCCEFAKTORER

Ud fra interviewene med de 6 DUI-afdelinger, har vi identificeret 5 faktorer som skaber 'Den gode afdeling'; 'Åbenhed', 'Anerkendelse', 'Vi tager kun lillefingeren', 'Kort vej fra ide til handling' og 'Ildsjæle'. De fem faktorer gennemgås nedenfor. Derudover har vi erfaret, at der er minimum 1 væsentlig faktor, der

kendetegner afdelingerne i vækst i forhold til de øvrige afdelinger. Det drejer sig om, at afdelinger i vækst har store 'Ambitioner'. Rapporten afsluttes med en kort gennemgang af 4 forudsætninger for succes.

Åbenhed

Undersøgelsen viser, at 'Den gode afdeling' er præget af en kultur, der er kendetegnet ved åbenhed i bred forstand. Vi erfarede, at åbenhed vises på 3 forskellige måder: 1) ved åbenhed overfor nye ideer og nye måder at gøre tingene på 2) ved at være opsat på at tilpasse sig nuværende samt potentielle medlemmers² interesser og behov, og 3) ved at vise åbenhed og engagement i forhold til omverden.

'Den gode afdeling' er altså medlemmernes afdeling. Det er den fordi, der hersker åbenhed og lydhørhed overfor medlemmernes ideer til aktiviteter samt nye og alternative måder at organisere arbejdet på. Det giver dem medbestemmelse og indflydelse, og det er de udvalgte afdelingers erfaring, at det er med til at fastholde medlemmernes interesse og engagement i afdelingen.

En sådan åbenhed overfor medlemmernes interesser og ønsker kræver, at man er udviklingsorienteret og indstillet på konstant fornyelse. I 'Den gode afdeling' tages der imod nye ideer med åbne arme, og man er villig til at se muligheder frem for

² Når der skrives medlemmer, menes både børn/unge og frivillige medarbejdere.

begrænsninger. Desuden erfarede vi, at flere af de udvalgte afdelinger var gode til at spotte de enkelte frivillige medarbejders særegne talenter, og drage mest mulig nytte af dem, til at skabe en afdeling med aktiviteter af høj kvalitet og en afdeling der er til for dens medlemmer.

Åbenhed overfor nye ideer handler i høj grad om at turde prøve noget af. I 'Den gode afdeling' tør de satse på en aktivitet, lige så snart der er tilslutning til den – også selvom den ikke er forbundet med en typisk DUI-aktivitet eller at afdelingen tidligere har prøvet kræfter med netop dén aktivitet uden succes. Den gode afdeling har øje for mulighederne og lader sig ikke tynde af begrænsningerne, så længe ideen er realistisk i forhold til afdelingens ressourcer.

At være åben og lydhør overfor medlemmernes interesser og ønsker, handler ikke blot om at turde prøve nye tiltag af. Undersøgelsen viser, at det i lige så høj grad handler om at være velvillig til at lukke en aktivitet ned, hvis der ikke længere er tilstrækkelig tilslutning til den. Det handler om at bruge de frivilliges kræfter, der hvor deres interesse ligger, alt andet er med til at dræbe engagementet.

Det er vores opfattelse, at åbenhed overfor medlemmernes ideer og ønsker skaber grobund, for at afdelingen kan udvikle sig i takt med omgivelserne og de forventninger og krav nutidens børn, unge og voksne stiller til spændende

aktiviteter, samværs- og organisationsformer.

'Den gode afdeling' er endvidere kendetegnet ved åbenhed overfor potentielle medlemmer. Denne åbenhed kommer blandt andet til udtryk ved at modtagelsen af nye vægtes højt. Man er bevidst om at det potentielle medlems første møde med afdelingen, er altafgørende for om vedkommende ønsker at komme igen. Undersøgelsen viser, at en god modtagelse er en aktiv modtagelse. Der skal gøres meget ud af at vise interesse for det potentielle medlem og for at få vedkommende til at føle sig som en del af gruppen. Flere af afdelingerne gjorde desuden meget ud af at informere åbent om hvad DUI er, og de gav de nye medlemmer en aktivitetsplan og skriftligt materiale om DUI med hjem. 'Den gode afdeling' er altså åben udadtil over for potentielle medlemmer og medlemsgrupper.

Et kendetegn ved 'Den Gode afdeling' er endvidere, at den er åben overfor lokalområdet i en mere bred forstand. De udvalgte afdelinger viste denne åbenhed ved for eksempel, at samarbejde med kommunen, indbyde byens indbyggere til et af afdelingens årlige arrangementer, gå i dialog med konkurrerende foreninger hvis der opstod en konflikt eller en samarbejds mulighed, informere uddannelsesinstitutioner om afdelingen og så videre. Gennem åbenhed og gennemsigtighed omkring hvem de er og hvad de laver, sætter afdelingen sig selv til skue og giver interessenter den

nødvendige information til at skabe kendskab, troværdighed og interesse for afdelingen. Alle som foreningen potentielt kunne have en interesse i, bør have en åben dør til foreningen. Undersøgelsen viser, at dette naturligt vil føre til viden, læring og samarbejdsmuligheder, der er til gavn for afdelingen.

Anerkendelse

Blandt de udvalgte afdelinger identificerede vi den holdning, eller måske nærmere overbevisning, at en velfungerende frivillig indsats ikke kommer af sig selv. Det er derimod den opmærksomhed og anerkendelse, der udvises til de frivillige medarbejdere, der får det hele til at fungere og som gør det sjovere for dem at yde en indsats.

Vi erfarede, at de udvalgte afdelinger benyttede 2 former for anerkendelse internt i afdelingerne. Den første form for anerkendelse er af den mere formelle slags, som afholdelsen af medarbejderfester, weekendture, kurser, at sende blomster ved runde fødselsdage m.m. Den anden form for anerkendelse, er den uformelle anerkendelse der sker i hverdagen i form af et klap på skulderen og et par rosende ord med på vejen, når der ydes en indsats og når noget lykkes. Men også, med relation til foregående afsnit, at være lyttende, imødekommende og åben overfor medlemmernes ideer, interesser og behov. Vi mener at den sidstnævnte form for anerkendelse er af største betydning. I 'Den gode afdeling' er

man god til at huske denne form for anerkendelse, det er nemlig blevet en del af afdelingens hverdag og kultur, at være positivt og anerkendende stemt overfor hinanden. Det er med til at øge de frivillige medarbejders engagement og er med til at fremhæve et godt eksempel overfor hele medarbejdergruppen.

Anerkendelsen af hinanden internt i afdelingen er altså væsentlig. Derudover erfarede vi, at den anerkendelse de frivillige medarbejdere får fra det omgivende samfund også spiller en væsentlig rolle. Denne form for anerkendelse får de frivillige medarbejdere, når afdelingen har formået at være åben udadtil samt gjort sig positivt bemærket i lokalsamfundet.

Vi erfarede, at anerkendelse fra det omgivende samfund kan igangsætte en positiv spiral. De frivillige medarbejdere bliver stolte af at være DUL'ere og kommer derfor til at fungere som ambassadører, der begejstret fortæller om de aktiviteter de laver. Vi anser denne PR som yderst værdifuld i forhold til det omgivende lokalsamfund. Når en forening gør sig positivt bemærket, på blandt andet denne måde, har den desuden større mulighed for at tiltrække ressourcepersoner.

Vi tager kun lillefingeren

Undersøgelsen viser, at afdelingernes evne til at tiltrække nye og fastholde gamle medlemmer, forstærkes af at de frivillige medarbejdere kan have

forskellige typer af tilknytning til afdelingen.

Blandt de udvalgte afdelinger identificerede vi den holdning, at hvis en frivillig medarbejder rækker afdelingen lillefingeren, så tager man kun lillefingeren. Derfor skabes der mulighed for, at de frivillige medarbejdere kan tilpasse arbejdet efter deres dagligdag og hvor meget tid de har til rådighed og hvornår. Det var afdelingernes erfaring, at dette i sidste ende tilfører afdelingen flere ressourcer i form af antal medarbejdertimer. Derfor værdsætter og anerkender afdelingerne hver eneste time medarbejderen lægger i afdelingen, og man bebrejder ikke den pågældende de timer, man godt kunne have tænkt sig at vedkommende lagde i afdelingen.

Derudover identificerede vi den overbevisning, at når det gælder frivilligt ulønnet arbejde, er og bør det være lysten der driver værket. Hvis en medarbejder rækker afdelingen lillefingeren, tager de altså hverken hele armen, men heller ikke tommeltotten i stedet. Med andre ord, folk presses ikke til at have bestemte opgaver, men beskæftiger sig med det de interesserer sig for. Når det er lysten der driver værket, er det nemlig vigtigt at arbejdsopgaver og interesser harmonerer.

Kort vej fra ide til handling

Det er vores overbevisning at en af de allerstørste motivationsfaktorer for

frivillige medarbejdere og andre medlemmer, er når de ser deres ideer blive til virkelighed. De udvalgte afdelinger var i høj grad kendetegnet ved, at der er kort vej fra ide til handling.

Den korte vej fra ide til handling blev i afdelingerne skabt af åbenhed overfor nye ideer, villigheden og modet til at prøve noget nyt af, let og hurtig vej til penge samt en overskuelig og gennemsigtig beslutningsproces.

Ildsjæle

Undersøgelsen viser, at afdelinger der er gode til at fastholde og tiltrække medlemmer, ofte er drevet og gerne ledet af en eller flere ildsjæle. Disse ildsjæle er en stor drivkraft i at få "maskineriet" til at fungere optimalt, fordi de har flere eller alle af følgende karakteristika: De yder en stor indsats, de er i stand til at inspirere og mobilisere andre, de tager initiativ til at starte nye ting op, de formår at fastholde medlemmernes interesse for en sag eller aktivitet over en længere periode, de fungerer som ambassadører for DUI og udnytter enhver given lejlighed til at fremme afdelingens interesser, de ser DUI-muligheder i alt. Ildsjæle har modsat, hvad man kunne kalde tordenskjoldssoldater, evnen til at smitte andre med deres engagement, dvs. de har en positiv indflydelse på hele afdelingens virke.

Vi erfarende desuden, at ildsjæle i nogle tilfælde kan være afgørende for en afdelings eller aktivitets succes eller

fiasko. Flere af de udvalgte afdelinger havde erfaring med, at aktiviteter og/eller afdelinger blomstrede op, når en ildsjæl kom til, eller visnede når en ildsjæl forsvandt.

En måde at tilføre sin afdeling ildsjæle på, er at have øjnene åbne og spotte personer, når man ser, at der er én, der brænder for noget. Desuden kan den enkelte afdeling sørge for at skabe nogle rammer, der giver nuværende ildsjæle mulighed for at udfolde sig og potentielle ildsjæle mulighed for at vokse.

Undersøgelsen viser, at medlemmer under de rette betingelser kan tændes og ildsjæle kan skabes. Hvad der udgør sådanne betingelser varierer dog fra person til person. Når vi spurgte afdelingerne vi interviewede, var deres svar dog, at sådanne betingelser i høj grad skabes ved hjælp af de fire ovennævnte succesfaktorer: Åbenhed, anerkendelse, vi tager kun lillefingern og kort vej fra ide til handling.

AFDELINGEN I VÆKST

Ambitioner

Vi har identificeret et kendetegn, som vi mener er meget væsentligt for de afdelinger der er i vækst, nemlig tilstedeværelsen af ambitioner. Vi vurderer at ambitioner ofte tilfører det drive, der skal til for at skabe vækst. I afdelingen med et stigende antal medlemmer, er man altid opsat på at gøre tingene bedre og større end tidligere. Der er ikke noget der hedder "vi gør bare som vi plejer". Afdelingen

har høje synlige ambitioner, der er udviklingsorienterede, og som fungerer som pejlemærker for det afdelingen gerne vil opnå. Det er vigtigt, at ens mål for ambitionerne er konkrete. Derved synliggøres det, når noget lykkes. Flere af de udvalgte afdelinger har erfaring med, at sådanne succesoplevelser skaber øget engagement blandt medlemmerne og nemt kan være drivkraften til at skabe den næste succes.

FORUDSÆTNINGER

Foruden de 5 succesfaktorer og faktoren der er med til at skabe vækst, har vi fundet det relevant kortfattet at beskrive 4 forudsætninger for succes. Forudsætninger er i sig selv ikke med til at skabe 'Den gode afdeling' ligesom de to øvrige typer af faktorer. Forudsætningerne danner derimod et godt fundament at bygge 'Den gode afdeling' på.

Vi er velvidende om, at der eksisterer en lang liste af forudsætninger, men vi har valgt at beskrive netop disse 4, fordi de forekom os særligt fremtrædende, da vi foretog interviewene med de 6 DUI-afdelinger.

Traditioner

Traditioner, forstået som årlige tilbagevendende begivenheder, har vi identificeret som en vigtig del af en succesfuld afdelings fundament. Årsagen til dette er, at sådanne arrangementer skaber fællesskab og identitet og giver medlemmerne noget at se frem til. Det er imidlertid vigtigt, at traditioner ikke kommer til at fylde for meget i hverdagen. I

så fald er der stor risiko for, at der skabes modstand overfor nye ideer og at kulturen kommer til at virke passiviserende på afdelingens medlemmer.

Det sociale

Vi erfarede hurtigt, at det sociale er noget af det vigtigste ved at være DULer. Derfor er det altid væsentlige, at det sociale fungerer godt i medarbejdergruppen. Gør det det, er der større sandsynlighed for at samarbejdet om opgaverne også gør det. Derfor kendetegner det 'Den gode afdeling', at der er tid til at pleje samvær og at konflikter håndteres ved hjælp af åbenhed og dialog.

God økonomi

Vi har identificeret en god økonomi, som en forudsætning for succes af to grunde. Dels frigiver det nogle frivillig-ressourcer, fordi medarbejderne ikke behøver at lægge særlig meget tid og kræfter i at skaffe penge. Dels fordi en god økonomi kan være med til at understøtte en åben indstilling overfor nye

ideer, idet der rent faktisk er muligt at skaffe penge til at udføre en lang række aktiviteter.

Gode lokaler

Hvad der er gode lokaler og god beliggenhed er ikke en objektiv størrelse. Gode lokaler er nogen der giver den enkelte forening mulighed for at lave de aktiviteter, som de er gode til og som er placeret i passende omgivelser. Som eksempel, var det for en af de interviewede afdelinger væsentligt, at deres lokaler lå et centralt og synligt sted i byen - også selv om det var på bekostning af plads. Derimod var det for en anden afdeling optimalt med store lokaler, placeret i udkanten af byen nær grønne arealer. Vi mener dog at gode lokaler, eller skulle man nærmere sige fysiske forhold, er en forudsætning for 'Den gode afdeling'.

AFDELINGERNE DER HAR DELTAGET I DENNE UNDERSØGELSE

- *MUNKEBO*
- *KOLDING*
- *ODDER*
- *SKOVLUNDE*
- *HVIDOVRE*
- *SLAGELSE*

Undersøgelse og tekst er udarbejdet af Mikkel Kreiner-Møller, organisationskonsulent i DUF - Dansk Ungdoms Fællesråd, og Trine Bang Nielsen, studentemedarbejder i DUI-LEG og VIRKE.