DANMARKS IDRÆTS-FORBUND
Olympisk komite

LEDELSE

– et spørgsmål om stil

INDHOLD

Hvad er ledelse? 4
Lederfunktioner 5
Opgaver 6
RAFI modellen 7
Ledertyper 8
De stærke sider 10
De ekstreme ledere 11
Samarbejde hvordan? 13
Sådan opfatter typerne hinanden 14
Sådan handler de 15
Mangelfuld ledelse 16
Lederudvikling 17
Personligt spørgeskema – din stil 18
Din stil og udviklingsområder 19
Et velfungerende team 20
Teamprofil 21
Sammensætning af team 22
Opgave 24
Sammenfattende beskrivelse af RAFI 25
Notater 26

HVAD ER LEDELSE?

Ledelse er et spørgsmål om stil!
Stil i forhold til bl.a. samarbejde, kommunikation og adfærd. Ledelse er et begreb, der er blevet vendt og drejet gennem de sidste mange år. Dette hæfte bygger på Ichak Adizes ledelses-teorier og model.

NOTATER

Få år tilbage mente mange, at enten var man født leder, eller også blev man det aldrig. Mange troede også, at man blev leder og kunne bedrive ledelse, bare man kom på et lederkursus.

Det synes efterhånden klart, at ledelse dækker over et komplekst begreb, og at det afgørende i ledelse er det, som "ikke kan forklares"!

I dette hæfte forklares og fortolkes ledelse som:

En proces, hvor man arbejder sammen med andre, påvirker andres adfærd for at nå de opstillede mål og skabe resultater under hensyntagen til de aftalte ressourcer.

I en forenklet udgave vil det lyde som:
Ledelse er at opnå resultater sammen med og gennem andre mennesker.

DET STILLER KRAV TIL IDRÆTSLEDEREN OM BÅDE AT:

Lede
- Sætte vision og idégrundlag
- Involvere sit "team" (bestyrelse, udvalg osv.)
- Skabe netværk
- Coache (udvikle de menneskelige ressourcer)
- Være solidarisk
- Tænke i proces

Styre
- Formulere mål og rammer
- Styre sine ressourcer
- Organisere
- Præcisere funktion, opgave og kompetence
- Kræve loyalitet
- Tænke i resultater

Det betyder også, at ledelse ikke er ENTEN/ELLER, men i allerhøjeste grad BÅDE/OG!
- Klubben skal **både** have klare mål og konkrete handlingsplaner, **og** være parat til at ændre planerne, når hastige forandringer vælter ind over klubben.
- Klubben skal **både** tænke visionært og langsigtet, **og** samtidig holde benene på jorden og løse de nære problemer.
- Klubben skal **både** tilstræbe opbakning og forpligtelse, **og** samtidig kunne være konsekvent og skære igennem.
- Klubben skal **både** være dynamisk og træffe hurtige beslutninger, **og** samtidig kunne reflektere og være eftertænksom, så al erfaring og viden kan mobiliseres før beslutningen træffes.

LEDERFUNKTIONER

Sammenfattet kan det kort beskrives at al ledelse kan samles i fire forskellige lederfunktioner:

Skabe resultater
Administrere
Skabe fornyelse
Integrere og samarbejde

Når en klub ønsker at udføre kompetent idrætsledelse, må den sørge for at disse fire lederfunktioner og -roller alle er til stede i et lederteam, udvalg eller lignende. Hvis en eller flere af rollerne ikke udføres, vil der som regel være tale om dårlig og mangelfuld ledelse.

Der er ingen af rollerne, der er bedre eller dårligere end andre. De skal alle udføres i større eller mindre grad og tilpasses den konkrete situation, lederen eller klubben står i.

Skabe resultat
Hvis ikke der er den nødvendige idrætsfaglige viden til succes og vækst i klubben, må der rekrutteres personer, der har en praktisk og teoretisk baggrund, og et stort personligt drive til at skabe resultaterne.

Administrere
Hvis ikke der er faste rutiner eller procedurer i klubben, har klubben brug for en person, der er god til at administrere.

Fornye
Hvis ikke der er kreativitet og gode idéer, må klubben have en person, der er i stand til at skabe fornyelse og sætte nye aktiviteter i gang.

Integrere
Hvis ikke der er glæde, trivsel og et godt klubmiljø, må man have en person, der er i stand til at skabe integration og formidle samarbejde.

Som ledere i klubben har vi forskellige motiver, ønsker og forventninger til det at være med til at lede klubben. Det er derfor meget naturligt, at vi bevidst eller ubevidst søger forskellige opgaver i klubarbejdet. Det betyder, at vi som ledere oftest arbejder med en eller flere roller og bruger de ledelseskvalifikationer vi er gode til.

Da ingen leder er i stand til at varetage alle fire roller lige kvalificeret, må klubben nødvendigvis sammensætte et ledelsesteam, der er i stand til at varetage disse roller.

Hvis du vil blive bedre som leder og få endnu mere glæde ved klubarbejdet, kan du vælge at arbejde med det, du i forvejen er god til. Du kan også vælge at prøve nye opgaver og udvikle nogle af de egenskaber, som du måske ikke er så god til.

Du må altså tænke lidt over, hvad det er, der gør det sjovt og tilfredsstillende at udføre ledelse og løse opgaver – ofte i samarbejde med andre personer.

NOTATER

OPGAVER

NOTATER

Hvorfor er du leder?

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

Prioriter de fem vigtigste årsager til, at du er leder.

1.
2.
3.
4.
5.

Er du overrasket? Hvorfor – hvorfor ikke?

Nævn lederroller og opgaver du ikke vil påtage dig.

RAFI MODELLEN

Hvordan kan ledelse mere konkret beskrives?

Ledelse indeholder som sagt fire typer og roller, og de kan i korte træk beskrives som:

R Resultatorienteret	**HVAD?** skal der gøres
A Administratoren	**HVORDAN?** skal det gøres
F Fornyeren	**HVORFOR?** skal det gøres
I Integratoren	**HVEM?** skal gøre det

RAFI er med tilladelse udviklet til brug for DIF på baggrund af Ichak Adizes ledelsesteorier.

NOTATER

LEDERTYPER

NOTATER

DEN RESULTATORIENTEREDE LEDER (R)

Har fokus på at opnå resultater og se konkret udbytte af sine anstrengelser. Er meget handlekraftig, flittig og viljestærk og har et stort behov for at være med, hvor der skal præsteres noget. Træffer hurtige beslutninger og ordner det meste selv.

Er faglig dygtig inden for det område, der arbejdes med, har en høj grad af "kærlighed" for de opgaver, der løses, og er stolt af det, der leveres til medlemmerne, sponsorerne osv.

Horisonten er altid meget kort, idet det drejer sig om at få resultater og løse problemer her og nu. Det skal gå hurtigt, for utålmodigheden er stor. På møderne skal der besluttes noget, så man kan komme i gang med handling.

Slogan:
'Man skal ikke udsætte til i morgen, hvad der kan gøres idag!'

DEN ADMINISTRATIVT ORIENTEREDE LEDER (A)

Er meget optaget af at udvikle systemer, rutiner og procedurer for at styre den daglige drift i klubben.

Har et stort behov for at være med, hvor der er styr på tingene, ellers sørger vedkommende selv for at strukturere og systematisere opgaverne gennem regler, funktionsbeskrivelser, detaljerede handlingsplaner, budgetter og lignende styrings- og opfølgningsværktøjer. Vedkommende overholder regler, tidsfrister og aftaler.

Har ordenssans og er rolig og besindig. A-lederen konsekvensvurderer i detaljer, inden der besluttes.

Slogan:
'Hellere gøre det rigtigt – end det rigtige!'

DEN FORNYELSESORIENTEREDE LEDER (F)

Er meget optaget af egne nye idéer, forandrer tingene og omprioriterer ofte spontant. Har stort behov for at være med i nye projekter og elsker at satse og løbe risici.

Er god til at tænke visionært, ser muligheder frem for trusler og er meget kreativ.

Vedkommende er fremadrettet i tanke og handling, igangsættende og går ofte selv i gang med tingene. Er i stand til at improvisere, når tingene ikke helt udvikler sig som planlagt. Er meget engageret og stimulerende og god til at få overtalt andre til at være med på idéen.

Slogan:
'Forandring fryder!'

DEN INTEGRATIONSORIENTEREDE LEDER (I)

Er meget optaget af at skabe sammenhold og fællesskabsfølelse i klubben. Er meget socialt orienteret og god til at tale med alle. Har politisk tæft og fornemmelse for, hvem man kan trække på i netværket.

Meget lyttende og er i stand til at få det bedste frem i andre mennesker. Har let ved at få skabt kontakter til andre, og etablerer meget hurtigt et uformelt samtaleklima.

I-lederen er meget kompromissøgende og fremragende til at samarbejde. Det er vigtigt at få alle med, og ingen er udenfor. Er god til at håndtere konflikter, hvis vedkommende selv kan medvirke til at løse dem.

Slogan:
'Én for alle, og alle for én!'

NOTATER

DE STÆRKE SIDER

NOTATER

RESULTATORIENTERET

- Idrætsfaglig og ledermæssig kompetent
- Handlekraftig
- Tænker og handler her og nu
- Flittig
- Stærk fokus på resultater
- Høj psykisk og fysisk energi
- Stærk vilje
- Udholdende
- Forretningsmæssig holdning
- Arbejder velovervejet under tidspres
- Effektiv beslutningstager
- Konkurrencemiddel
- Stort præstationsbehov
- Forhandlingsorienteret, når målet er lagt
- Produktiv
- Får tingene gjort

ADMINISTRATOREN

- Pertentlig
- Veludviklet analytisk sans
- Ordenssans
- Rolig og besindig
- Systematiseret fremgangsmåde
- Prioriteringsevne
- Tålmodig
- Sans for tal
- Ressourcedisponering
- Tidsstyring
- Sans for økonomi og penge
- Beskæftiger sig med regler og kontrol
- Sikrer stabilitet i idrætsforeningen
- Føling med detaljer
- Glimrende hukommelse
- Er meget loyal

FORNYEREN

- Kreativ
- Risikovillig
- Egocentreret
- Engageret
- Aktiv
- Lystbetonet
- Fokus på fremtidige resultater
- Mod på og lyst til nye udfordringer
- "Uprogrammeret" beslutningstager
- Fleksibel
- Tænker abstrakt og kombinatorisk
- Arbejder konstruktivt med visioner
- Stærk selvtillid i indre styrke
- Trives i modvind
- Har stort behov for fornyelse og forandring

INTEGRATOREN

- Kompromissøgende
- Formidlende
- Fællesskabsbyggende
- Diplomatisk
- Selvbeherskelse
- Menneskelig indlevelsesevne
- Social forståelse
- Situationsfornemmelse
- Fleksibel
- Politisk sans
- Formår at samle trådene
- Naturlig udadvendt
- Tillidsskabende
- Indre ro og balance
- Høj stress-tærskel
- Ægte behov for samvær med andre mennesker

DE EKSTREME LEDERE

En leder er som oftest god i 1-2 af rollerne, og dermed mindre god i de andre roller. For at forenkle og provokere en markant ledertype frem kan det beskrives som værende en ledertype, der kun er stærk på et område, og intet har på de øvrige tre områder.

Den ensomme ulv R---
Papirnusseren -A--
Pyromanen --F-
Super-medløberen ---I

DEN ENSOMME ULV (R---)

- Arbejdsnarkoman – kommer først og går sidst
- Andre ledere og medlemmer er stik-i-rend drenge
- Kortsigtede perspektiver
- Fortravlet
- Konstant masen på
- Ser hverken trusler eller muligheder
- Løser opgaver kritikløst
- Anvender tid til at løse klubbens øjeblikkelige problemer
- Har travlt med at have travlt, har hastværk og er altid på farten
- Gør alt selv
- Påtager sig flere og flere opgaver i flere og flere udvalg
- Ønsker der var 28 timer i døgnet (aldrig tid nok)
- Ønsker at være uundværlig
- Respekt for dem, der handler og præsterer noget
- Kan lide at være i skudlinjen
- Fortrækker at gøre arbejdet selv frem for at lede andre
- Som regel self-made
- Opskrift på succes: Hårdt arbejde og blind loyalitet
- Handler først og tænker bagefter

NEGATIVE KONSEKVENSER

- Uddanner ikke
- Træner ikke andre
- Delegerer ikke
- Ingen velovervejet tankevirksomhed
- Ringe analyse af problemstilling og mulige løsninger
- Ikke god til at omgås andre
- Dårlig til at koordinere
- Manglende planlægning
- Ringe administration
- Bliver let "udbrændt"
- Travlt med hovsa-løsninger

PARIRNUSSEREN (-A--)

- Kommer og går til tiden – som aftalt
- Pinlig orden i alting – roder aldrig
- Skrivebordet er som blæst
- Meget stiv og firkantet ledelsesfacon
- Overholder aftaler
- Detaljeret kalender
- Vil hellere gøre det rigtigt, end gøre det rigtige
- Alt er forbudt, med mindre der foreligger en tilladelse
- Ønsker dokumentation
- Arbejder med organisationsdiagrammer, søjler og kurver
- Møder afholdes efter en bestemt plan – lang dagsorden – detaljerede referater

NEGATIVE KONSEKVENSER

- Ikke særlig motiverende
- Omgives ofte af Ja-ja sigere
- Menneskerne præges af stivhed
- Bureaukratisk
- Undgår forandringer for ikke at miste kontrollen
- Obstruktionsmager for nye initiativer
- Bekymrer sig for ofte
- Systemforvalter
- Planer for planernes skyld
- Fejlfinder – ligger på lur efter fejl

NOTATER

NOTATER

PYROMANEN (--F-)

- Ingen faste arbejdstider
- Ingen faste møder
- Ingen kalender
- Det er vedkommende, der taler
- Elsker travlhed – aktivitet – kriser
- Ændrer konstant prioriteringer
- Overbebyrder sine ledere og medlemmer
- Har ingen tidsfornemmelse
- Nedbryder større organisationer
- Presser nye idéer og projekter ned over hovedet på andre
- Meget socialt afholdt
- Ofte vag med konkrete krav
- Forventer at andre er disponible til enhver tid
- Analyserer ikke detaljer
- Forpligter sig ikke 100 % til planlægning
- Er imod forandringer, hvis en anden er ophavsmanden
- Har monopol på kreativitet

NEGATIVE KONSEKVENSER

- Starter brande
- Skaber bikubeagtig atmosfære
- Bliver ikke taget alvorlig efter noget tid
- Bærer nag, hvis der er trusler mod egoet
- Lægger hyppigt op til kriser

SUPER-MEDLØBEREN (---I)

- Går for ofte på kompromis
- Glatter ud
- "Lurepasser"
- Vil gerne være afholdt af alle
- Stort behov for at blive accepteret
- Accepterer andres holdninger, meninger og idéer frem for at gennemtrumfe egne
- Ved uenighed nedsættes et udvalg
- Har "anmeldere" til at holde sig informeret
- Pumper andre ledere og medlemmer for oplysninger – sladder
- God fornemmelse for magtkampe
- Betragter 100 % enighed som meget vigtigt
- Anvender humor og vid til spændte situationer
- Som en stime fisk, der hurtigt og ofte ændrer retning
- Spørger ofte "hvor vil I have, jeg skal lede jer hen?"

NEGATIVE KONSEKVENSER

- Skærer ikke igennem
- Løser ikke dybe konflikter
- Leder ikke – følger andre
- Tager konflikter som noget personligt
- Behagesyg
- Manglende beslutsomhed og mod
- Ingen samlet og bevidst langsigtet politik
- "Strømmen" af meninger træffer beslutningen

SAMARBEJDE HVORDAN?

'Fremprovokér ikke hurtige afgørelser – giv tid til overvejelser, når du skal samarbejde med en administrator'

SAMARBEJDSSTIL I FORHOLD TIL DEN RESULTATORIENTEREDE (Rafi)

- Kom hurtigt frem til sagen
- Fastlæg hvad det er der skal opnås ved mødet eller forhandlingen
- Gå hurtigt frem
- Vær præcis
- Vis at tid er kostbar
- Delegér præcist med hvem, hvad og hvornår
- Anerkend resultater og arbejdsindsats
- Fortæl hvad det endelige resultat af opgaven skal blive
- Sæt korte og præcise mål
- Giv store udfordringer

SAMARBEJDE I FORHOLD TIL ADMINISTRATOREN (rAfi)

- Fremprovokér ikke hurtige afgørelser – giv tid til overvejelser
- Hav konkrete oplysninger
- Fremlæg informationer systematisk
- Overbevis med facts – ikke ved opfattelser
- Sørg for et sikkerhedsnet – begræns risici
- Undgå fiduser – tricks – pjat
- Støt og motivér ved handlinger – ikke ved ord
- Fortæl hvor det har været gjort før
- Giv anerkendelse for orden og præcision
- Skab større forandringer i små bidder

SAMARBEJDSSTIL I FORHOLD TIL FORNYEREN (raFi)

- Vær begejstret
- Beskriv opgaverne i et større perspektiv
- Generaliser og tal i overskrifter
- Start med det forventede resultat
- Brug succeshistorier til at motivere
- Lad pressen få fri talestrøm i starten
- Giv megen og ofte opmærksomhed til personen
- Hvis I bliver enige, så fastlæg de nærmere detaljer
- Bekræft aftaler skriftligt
- Tag personens udsagn med et gran salt

SAMARBEJDSSTIL I FORHOLD TIL INTEGRATOREN (rafI)

- Varm op ved at vise interesse for personen
- Lad afgørelserne falde på plads lidt efter lidt
- Brug tid på følelser, holdninger og synspunkter
- Det er vigtigt med aktiv lytning
- Gør meget ud af baggrunden for beslutningen
- Drøft andres holdninger og synspunkter
- Sørg for at andre støtter din beslutning
- Anerkend deres evner til at integrere og opbygge et team af mennesker
- Giv personen ansvar for opgaver, der kræver kontakt til andre mennesker
- Styr snakken på møderne

NOTATER

SÅDAN OPFATTER TYPERNE HINANDEN

NOTATER

RESULTATORIENTERET
- Papirnusser
- Bureaukrat
- Tung at danse med

ADMINISTRATOREN
- Rodehoved
- Provokatør
- Overfladisk

RESULTATORIENTERET
- Højtflyvende
- Demagog
- Uproduktiv

FORNYEREN
- Næsen i sporet
- Fagidiot
- Stræber

RESULTATORIENTERET
- Laissez-faire
- Konfliktsky
- Holdningsløs

INTEGRATOREN
- Autoritær
- Hård banan
- Ingen moral

FORNYEREN
- Skrankepave
- Forandringsmodvillig
- Holdningsløs

ADMINISTRATOREN
- Regelovertræder
- Forandringsagent
- Egoistisk

FORNYEREN
- Blød
- Visionsløs
- Holdningsløs

INTEGRATOREN
- Overfladisk
- Involverer ikke andre
- Egoistisk

ADMINISTRATOREN
- For menneskelig
- Manglende styring
- Pladderhumanisme

INTEGRATOREN
- Umenneskelige systemer
- Paragrafrytter
- Indelukket

SÅDAN HANDLER DE

STRESSREAKTION

Ved stress og pres vil typerne handle forskelligt.

Resultatorienteret
Diktator
Handler sig ud af situationen

Administratoren
Systemforvalter
Trækker sig tilbage og bliver regelorienteret

Fornyeren
Angriber
Gør nar og er hævnlysten

Integratoren
Giver efter
Kigger på sig selv og egne handlinger

OPMÆRKSOMHED VED BESLUTNINGEN

I beslutningssituationen er de fire hovedtyper karakteriseret ved, at de retter opmærksomheden på:

Resultatorienteret
Produktet (slutresultat) – kortsigtet

Administratoren
Processen – kortsigtet
Hvordan når vi resultatet?

Fornyeren
Produktet – langsigtet
Hvad betyder resultat for os fremover?

Integratoren
Processen – lang sigtet
Hvordan kan vi fastholde relationerne?

R Dikterer	**F** Angriber
A Trækker sig	**I** Eftergiver

	Kort sigt	Lang sigt
Produkt	**R**	**F**
Proces	**A**	**I**

NOTATER

MANGELFULD LEDELSE

NOTATER

Mangelfuld ledelse optræder, når der ikke sker synlig ledelse vedrørende:

- Klubbens vision
- Ajourført idégrundlag
- Identifikation af klubbens værdier
- Mål og handlingsplaner
- Aktivitets- og handlingsplan
- Budgetter og budgetopfølgning
- Klubbens struktur
- Funktionerne med ansvars- og kompetenceområder
- Funktionsbeskrivelser med opgaver
- Administrative rutiner og procedurer
- Mødevirksomheden
- Information og kommunikation
- Samarbejde
- Konflikthåndtering
- Forandringsparathed
- Problemløsning
- Rekruttering
- Uddannelse af ledere og trænere

LEDERUDVIKLING

PERSONLIG

Hvordan udvikles og trænes en dygtig idrætsleder?

- Klarlæg egne stærke og svage sider. Brug RAFI som et værktøj til personlig udvikling. Find ud af hvilken af de fire roller du vil udvikle. Læs hvad der er karakteristisk for rollen og vælg et af de områder, du vil blive bedre til.

- Afklar egne værdinormer – hvad ønsker jeg at stå for? Hvad er rigtigt og forkert for mig?`

- Hvilke motiver er min personlige drivkraft for at arbejde som leder eller træner? Hvilke behov ønsker jeg at få dækket ved at være med i klubben?

- Hvilke opgaver vil jeg arbejde med i klubben på kort og på lang sigt? Hvad kræver disse opgaver af faglige og personlige kvalifikationer?

- Hvilke konkrete ting skal jeg så lære?
- Hvem skal hjælpe mig?
- Hvor skal jeg søge inspiration?
- Hvem skal jeg samarbejde med i klubben?
- Hvilke forventninger har jeg til mine samarbejdskolleger?
- Hvad er deres stærke og svage sider?

TEAM

- Hvordan får vi 'dækket' hinanden af, så vi er et velfungerende team? (Et team skal her og fremover i hæftet forstås som en bestyrelse, et udvalg eller lignende).

HANDLINGSPLAN

- Lav en personlig handlingsplan for, hvad du vil træne og udvikle. Træn én ting ad gangen indtil du mener, du kan det. Sæt tid på.

- Følg op på dine aftaler med dig selv.

- Skriv dine erfaringer ned. Lav eventuelt erfaringsudveksling med andre ledere og trænere.

NOTATER

PERSONLIGT SPØRGE-SKEMA – DIN STIL

Din leder- og personprofil, svar på følgende 36 spørgsmål.

NOTATER

Sæt kryds i ENTEN/ELLER og tæl sammen i skemaet øverst på side 19.
Skemaet vil give dig et fingerpeg om, hvilken RAFI-profil du har. Men det skal kun betragtes som et fingerpeg.

	Enten	Eller
1	☐ Jeg har mine egne meninger	☐ Jeg søger accept fra andre
2	☐ Jeg er ligefrem og hård	☐ Jeg undgår konflikter
3	☐ Jeg er selvstændig	☐ Jeg er afhængig af andre
4	☐ Jeg er effektiv	☐ Jeg er opmærksom på andres idéer
5	☐ Jeg træffer beslutninger	☐ Jeg lytter til andre
6	☐ Jeg arbejder efter de mål, jeg sætter –	☐ Jeg arbejder efter andres mål/ønsker
7	☐ Jeg er opgaveorienteret	☐ Jeg giver mig tid sammen med andre
8	☐ Jeg tager selv føringen	☐ Jeg indordner mig
9	☐ Jeg vil kontrollere situationen	☐ Jeg tilpasser mig situationen
10	☐ Jeg ønsker klare facts	☐ Jeg søger mange alternativer
11	☐ Jeg er direkte	☐ Jeg er undvigende
12	☐ Jeg er kritisk	☐ Jeg er forstående
13	☐ Jeg er utålmodig	☐ Jeg er tålmodig
14	☐ Jeg tænker logisk	☐ Jeg tænker abstrakt
15	☐ Jeg er viljestærk	☐ Jeg er hensynsfuld
16	☐ Jeg er aktiv	☐ Jeg er afslappet
17	☐ Jeg lytter ikke til andre	☐ Jeg lytter meget til andre
18	☐ Jeg er meget bestemmende	☐ Jeg er hensyntagende
19	☐ Jeg er udadvendt	☐ Jeg er indadvendt
20	☐ Jeg er impulsiv	☐ Jeg er tænkende
21	☐ Jeg kan lide at eksperimentere	☐ Jeg overvejer inden, jeg handler
22	☐ Jeg er generaliserende	☐ Jeg finder detaljer vigtige
23	☐ Jeg snakker meget	☐ Jeg lytter mere, end jeg taler
24	☐ Jeg arbejder ustruktureret	☐ Jeg arbejder systematisk
25	☐ Jeg er risikovillig	☐ Jeg er sikkerhedssøgende
26	☐ Jeg skifter ofte mening/mål	☐ Jeg arbejder metodisk
27	☐ Jeg er mere åben	☐ Jeg er mere lukket
28	☐ Jeg iværksætter konstant nye ting	☐ Jeg arbejder organiseret, følger en plan
29	☐ Jeg er aktiv og igangsættende	☐ Jeg er pligtopfyldende og udholdende
30	☐ Jeg er ligefrem	☐ Jeg er tilbageholdende
31	☐ Jeg har brug for samarbejde	☐ Jeg arbejde helst alene
32	☐ Jeg er hurtig	☐ Jeg tænker før, jeg taler
33	☐ Jeg er dramatiserende	☐ Jeg er saglig
34	☐ Jeg er åben i samvær med andre	☐ Jeg er lukket i samvær med andre
35	☐ Jeg tænker abstrakt	☐ Jeg tænker konkret
36	☐ Jeg viser mine følelser	☐ Jeg holder mine følelser for mig selv

DIN STIL OG UDVIKLINGSOMRÅDER

Sådan ser du ud! Du skal tælle din afkrydsning sammen på følgende måde:

Udsagnene

1-18 antal "ENTEN"	R
19-36 antal "ELLER"	A
19-36 Antal "ENTEN"	F
1-18 antal "ELLER	I

De opnåede tal indfører du i skemaet til venstre. Forbind punkterne således at du får tegnet en firkant.

Resultatorienteret **Fornyer**

18																	18
	16															16	
		14													14		
			12											12			
				10									10				
					8							8					
						6					6						
							4			4							
								2	2								
								2	2								
							4			4							
						6					6						
					8							8					
				10									10				
			12											12			
		14													14		
	16															16	
18																	18

Administrator **Integrator**

NOTATER

	UDVIKLINGSOMRÅDER	STÆRKE SIDER
R		
A		
F		
I		

ET VELFUNGERENDE TEAM

Bestyrelse, udvalg eller lignende.

Personlige overvejelser.
Tre ting jeg vil gøre for at udvikle mig som leder:

- Har fælles vision og arbejder målrettet
- Har fokus på klubben som helhed
- Er sammensat af forskellige personer med forskellige interesser, holdninger og kvalifikationer
- Er i stand til at løse komplekse problemstillinger uden at pleje særinteresser
- Trækker på alles erfaringer og viden, og har en gensidig respekt for hinanden
- Udnytter positivt den enkeltes ressourcer optimalt
- Er fleksibel i tanke og handling
- Har en meget høj grad af loyalitet
- Gemmer ikke på informationer, der er til gavn for teamet, men deler dem ud til alle, der har brug for dem
- Tager problemer op til debat uden fordomme
- Håndterer konflikter konstruktivt og skaber win-win situationer
- Er produktive og effektive
- Er kreative og ser muligheder frem for trusler
- Delegerer ansvar og kompetencer
- Har tillid til de personer, der involveres i klubarbejdet
- Er nysgerrige og afprøver nye aktiviteter
- Følger op på igangsatte aktiviteter og projekter
- Lærer af egne og andres fejltagelser
- Retter fejl så de ikke koster klubben unødige ressourcer
- Uddanner sig selv og andre
- Er kvalitetsbevidste i alt, hvad de foretager sig
- Er bevidste om fælles værdinormer og er rollemodel for andre i og uden for klubben
- Har et veldefineret belønningssystem (ros, uddannelse, rejser, rabatordninger etc.)

TEAMPROFIL

Formålet er at få identificeret bestyrelsens eller udvalgets sammensætning af leder-ressourcer, og få kortlagt eventuelle behov for ændringer i den nuværende sammensætning.

1. Skriv alle klubbens ledelsesfunktioner ned.

2. Vurder hvordan den ideelle profil ser ud i forhold til den enkelte funktion.

3. Hvordan ser den nuværende profil ud.

4. Overvej og diskuter om der er behov for ændringer i opgaver eller personer.

NOTATER

	R	A	F	I
Ledelses-funktioner i dag				
Idealprofilen				
Leder-ressourcer i dag				
Ændringer +/-				

SAMMENSÆTNING AF TEAM

NOTATER

1	R	A		
2	R		f	i
3	r	A	f	i
4			F	I
5	r	a	F	i
6	r			I
7	r	a	f	I

RAFI = TEAM

Her vil teamet således have alle stærke sider repræsenteret.

Skal et projekt se dagen lys, kunne en projektgruppe eksempelvis sammensættes på følgende måde:

Den medlevende administrator (formand)	r	A	f	I
Faglig ressource	R	a	f	i
Djævlens advokat	r	A	F	i
Læreren	r	a	F	I
Iværksætter	R	a	F	i

Skal der nedsættes en arbejdsgruppe, som skal administrere et nyt system, kunne en tre-personers gruppe se således ud: r A f I, r A f i og R A f i.

Sammensætning af et velfungerende team (bestyrelse, udvalg eller lignende) kræver, at der tages stilling til følgende spørgsmål:

- Hvilke opgaver skal teamet løse?
- Hvilke faglige og personlige kvalifikationer kræves?
- Hvilke kvalifikationer har vi p.t. i teamet?
- Hvad mangler vi af kvalifikationer?
- Hvem besidder disse kvalifikationer?
- Hvordan skaffer vi personerne?
- Hvilke spilleregler fastlægger vi for det fremtidige samarbejde?
- Hvordan træffer vi beslutninger?
- Hvordan håndterer vi konflikter fremover?
- Hvad skal vi bruge møderne til?

HVORDAN KAN VI UDVIKLE VORES TEAMWORK?

Vælg ét af de udvalg eller den bestyrelse du sidder i.

- Beskriv situationer, hvor du har oplevet et positivt samarbejde.
- Hvad var årsagen til det positive samarbejde?
- Beskriv situationer, hvor du har oplevet et dårligt samarbejde.
- Hvad var årsagen til det dårlige samarbejde?
- Hvad kan du gøre for at forebygge, vedligeholde og udvikle et godt samarbejdsklima?

NOTATER

OPGAVE

Ud fra klubbens struktur og organisation skal du nu prøve at sammensætte det optimale team – rette mand/kvinde på rette sted.

NOTATER

HVEM VILLE DU VÆLGE?

Funktion HVAD	Person HVEM	Årsag HVORFOR
Formand		
Næstformand		
Kasserer		
Sekretær		
Formand for ungdom		
Formand for seniorer		
Formand for		
Formand for sponsor-udvalg		
Formand for		
Formand for forældre-foreningen		

SAMMENFATTENDE BESKRIVELSE AF RAFI

	R	A	F	I
Rolle	Anfører	Strategi	Spejder	Bagstopper
Mål	Resultat	Orden	Udvikling	Accept
Spørger	Hvad	Hvordan	Hvorfor	Hvem
Værdsætter	Effektivitet	Stabilitet	Spontanitet	Intimitet
Efterstræber	Spænding	Anseelse	Uafhængighed	Afspænding
Fungerer godt med	Aktivitet	Selvkontrol	Frigørelse	Ro
Bange for	Ineffektivitet	Tvang	Tomrum	Afsavn
Produkt/proces	Produkt	Proces	Produkt	Proces
Sigt	Kort	Kort	Langt	Langt
Drift/udvikling	Drift	Drift	Udvikling	Udvikling

NOTATER

NOTATER

DIFs specialforbund

Dansk Amerikansk Fodbold Forbund (DAFF)
Dansk Arbejder Idrætsforbund (DAI)
Dansk Atletik Forbund (DAF)
Dansk Automobil Sports Union (DASU)
Badminton Danmark (DBF)
Danmarks Basketball-Forbund (DBBF)
Den Danske Billard Union (DDBU)
Danmarks Bokse-Union (DaBu)
Dansk Boldspil-Union (DBU)
Dansk BordTennis Union (DBTU)
Danmarks Bowling Forbund (DBwF)
Danmarks Brydeforbund (DB)
Dansk Bueskytteforbund (DBSF)
Dansk Cricket-Forbund (DCF)
Dansk Curling Forbund (DCuF)
Danmarks Cykle Union (DCU)
Dansk Dart Union (DDarU)
Dansk Faldskærms Union (DFU)
Dansk Floorball Union (DaFU)
Dansk Forening for Rosport (DFfR)
Dansk Fægte-Forbund (DFF)
Dansk Golf Union (DGU)
Danmarks Gymnastik Forbund.. (DGF)
Dansk Handicap Idræts-Forbund (DHIF)
Dansk Hanggliding og Paragliding Union (DHPU)
Dansk Hockey Union (DHU)
Dansk Håndbold Forbund (DHF)
Danmarks Ishockey Union (DIU)
Dansk Judo og Ju-Jitsu Union (DJU)
Dansk Kano og Kajak Forbund (DKF)
Dansk Karate Forbund (DKarF)
Dansk Kegle Forbund (DKeF)
Dansk Kick- og Thaiboxing Forbund (DKTF)
Dansk Klatreforbund (DKlaF)
Dansk Militært Idrætsforbund (DMI)
Dansk Minigolf Union (DMgU)
Danmarks Motor Union (DMU)
Danmarks Moderne Femkamp Forbund (DMFF)
Dansk Orienterings-Forbund (DOF)
Dansk Petanque Forbund (DPF)
Dansk Ride Forbund (DRF)
Dansk Rugby Union (DRU)
Danmarks Rulleskøjte Union (DRSU)
Dansk Sejlunion (DSejlU)
Danmarks Skiforbund (DSkiF)
Dansk Skytte Union (DSkyU)
Dansk Skøjte Union (DSkøU)
Dansk Softball Forbund (DSoF)
Danmarks Sportsdanserforbund (DS)
Dansk Sportsdykker Forbund (DSpF)
Dansk Squash Forbund (DSqF)
Dansk Styrkeløft Forbund (DSF)
Dansk Svæveflyver Union (DSvU)
Dansk Svømmeunion (SVØM)
Dansk Taekwondo Forbund (DTaF)
Dansk Tennis Forbund (DTF)
Dansk Triathlon Forbund (DTriF
Dansk Vandski & Wakeboard Forbund (DVSF)
Dansk Volleyball Forbund (DVBF)
Dansk Vægtløftnings-Forbund (DVF)
KFUMs Idrætsforbund (KFUM)

Udgiver
Danmarks Idræts-Forbund

Projektgruppe og pædagogisk bearbejdelse
Torben Bundgaard
Tom Jensen

Foto
Graae, Armgaard & Bangsbo Photography

Layout og produktion
Formegon ApS

Salg og distribution
Danmarks Idræts-Forbund
Posten
Idrættens Hus
Brøndby Stadion 20
2605 Brøndby
Telefon 4326 2060
(man.-tor. 8.30-16.00, fre. 8.30-15.30)
forsendelsen@dif.dk
www.dif.dk

© Danmarks Idræts-Forbund
Kopiering ikke tilladt.

4. udgave 1. oplag 2012

ISBN 87-90316-22-3

DANMARKS IDRÆTS-FORBUND
Olympisk komite

Idrættens Hus
Brøndby Stadion 20
DK-2605 Brøndby