

Klubben som ét hold - bestyrelsen som et team!



 Danmarks
Idræts-Forbund

Udgiver

Danmarks Idræts-Forbund

Faglig og pædagogisk bearbejdelse

Torben Bundgaard, DIF

Tom Jensen, DIF

Salg og distribution

Danmarks Idræts-Forbund

Forsendelsesafdelingen

Idrættens Hus

Brøndby Stadion 20

2605 Brøndby

Tlf. 43 26 20 60 (mandag-torsdag 08.30-16.00,

fredag 08.30-15.30)

© **Copyright** Danmarks Idræts-Forbund 1997

(Eftertryk - helt eller delvist - ikke tilladt)

1. udgave 1. oplag 1997

ISBN 87-90316-23-1

INDHOLD:

Klubben som et hold	4
Team og grupper - lidt om forskelle	5
Teamkarakteristika - spot på det ideelle team	6
Værktøj til udvikling af teamet	9
Teamroller - hvem skal med på teamet?	15
Forskellige former for teamledelse - krav til lederen af et team	17
Model til at udvikle teamet	21
Kan et team bestå af mange team?	22
Nyttig viden	23

Klubben som ét hold!

For at kunne arbejde med idéen og tanken "klubben som ét hold", er det hensigtsmæssigt at sætte fokus på begreberne team og teambuilding.

Det er ligeledes hensigtsmæssigt at sætte fokus på specielt bestyrelser og dermed "bestyrelsen som et team".

Bestyrelsen er normalt det overordnede, koordinerende og samlende organ for en klub. Bestyrelsen har bl.a. til opgave at varetage hele klubben, pleje helhedens interesse og skabe synergieffekt i klubbens arbejde.

Klubbens formål og hovedformål og dermed fællesmålene er så vigtige for en bestyrelse, at de skal have alle til at kæmpe for klubbens mål og ikke kun for en afdelings eller et holds mål.

Tanken "klubben som ét hold" kræver, at man synliggør "klubbens eksistensberettigelse", dens formål og hovedmål, og at alle kan se deres rolle og medvirken i at fremme klubbens sag.

For at konkretisere og eksemplificere "klubben som ét hold" vil hæftet sætte fokus på bestyrelsen.

Bestyrelsen som et team!

Hvad er et team?

Hvad er forskellen på en gruppe og et team?

Hvornår er et udvalg et team?

Hvad er teambuilding?

Hvad betyder begreberne coaching og mental træning for arbejdet i bestyrelsen?

Der er mange spørgsmål i forbindelse med at etablere eller udvikle bestyrelsen, fra at være et normalt udvalg og gruppe, til at være et team.

I nogle klubber vil den daglige ledelse og det

daglige klubarbejde ikke alene blive varetaget af en bestyrelse, men tillige af nogle få nøglepersoner, så som "en ungdomskonsulent", "en cheftræner", "en ansat sekretær" el. lign. Det kan være hensigtsmæssigt at tænke disse personer ind i tanken "bestyrelsen som et team".

Nogle ville sandsynligvis foretrække at bruge ordet hold i stedet for team og dermed sætte fokus på "bestyrelsen som ét hold".

Vælg selv - men vi sætter nu fokus på bestyrelsen som **ÉT TEAM**.

Team og grupper - lidt om forskelle

Hvad er et team?

Mennesker, der arbejder sammen om at nå fælles mål og er villige til at lade disse mål være vigtigere end de individuelle mål.

Hvad er en gruppe?

Mennesker, der arbejder sammen, men hvor de individuelle mål ofte er vigtigere end de fælles mål.

Der er således forskelle på en gruppe og et team.

- de fælles mål er vigtigere for et team end de individuelle mål
- en gruppe er ofte kun sammen, så længe den enkelte opnår egne mål
- klimaet i en gruppe er kun godt så længe alle kan se, at de individuelt opnår noget
- en gruppe opløses langt hurtigere end et team, fordi teamet har en stærk personlig ansvarlighedsfølelse mellem de enkelte deltagere

Et team kan skabe unikke resultater, og kan få ting til at ske, som ikke var mulige hvis teamet ikke eksisterede. Man taler ofte om en synergi-effekt, det vil sige, at de forskellige personers samlede indsats har en højere effekt, end hvis de

arbejder alene og uafhængigt, eller man lagde de individuelle præstationer sammen. Med andre ord et team kan få 2+2 til at blive 5, mens en gruppe kan få 2+2 til at blive 4 og nogle gange måske kun til 3.

Team karakteristika

- spot på det ideelle team!

Hvad karakteriserer et velfungerende og effektivt team?

Hvis du og din bestyrelse kan nikke positivt genkendende til nedenstående udsagn, behøver I ikke at udvikle jer til et team! - I er det!

Hvis I derimod mener det er en god idé at udvikle jer på nogle af nedenstående karakteristika, kan I eventuelt sætte fokus på ét karakteristika, og derefter stille jer selv spørgsmålet "Hvad betyder det hos os, og hvordan gør vi det så i praksis?" Det velfungerende og effektive team er karakteriseret ved følgende.

Atmosfæren er uformel, behagelig og afslappet. Der er ingen tegn på anspændthed, men en positiv stemning med godt humør, latter og godmodige drillerier. Alle føler sig sikre og engagerer sig med synlig interesse i andres områder.

Der føres en ivrig debat og diskussion hvor alle deltager som **ligeværdige samtalepartnere** uanset formel funktion. Der holdes fast i sagen.

Holdet har altid sine **mål** for øje. De enkelte opgaver og aktiviteter, der skal føre til målet, er fuldt accepteret af alle "spillerne på holdet", og alle føler en høj grad af forpligtelse og loyalitet over for klubben som helhed.

Kommunikationen bærer præg af en høj grad af indlevelsesevne i andres synspunkter. Man lytter meget aktivt, og hvis der er noget man umiddelbart ikke forstår, udtrykkes det ved spørgsmål. Kulturen bærer i højere grad præg af nysgerrighed og spørgsmål, frem for "det ved vi bedre end nogen andre" og forklaringer. Alle idéer vendes i forsøget på at udvikle dem, og ingen er bange for at dumme sig.

Forskelle i synspunkter og holdninger

håndteres på en konstruktiv måde. Undgå dem ikke og lad ikke som om enigheden er fuldkommen. Uenighed udtrykkes meget præcist. Konflikter tages op og årsagen undersøges omhyggeligt, og bestyrelsen forsøger at løse den her og nu.

Mindretalstyranni findes ikke. Individualister, som er uenige, prøver ikke at dominere, manipulere eller være fjendtlige indstillet. Uenigheden er et udtryk for klare holdninger og et stort engagement for klubben og sagen.

Hvis der er grundlæggende meningsforskelle, som ikke kan løses her og nu, tages sagen op senere. I mellemtiden undersøges, hvad der er årsag til uenigheden nærmere. Derefter fremlægges årsagerne på en objektiv og faglig måde.

Beslutninger træffes på baggrund af en nuanceret drøftelse, hvor alle aspekter af sagen drages frem. Man diskuterer sig frem til enighed, der er baseret på alles input. Afstemninger foretages meget sjældent, og man accepterer normalt ikke et simpelt flertal, som et tilstrækkeligt beslutningsgrundlag.

Kritik fremsættes hyppigt, åbent og uden fordomme, men det gøres på en konstruktiv facon, er aldrig rettet mod personen og altid for åbent tæppe.

Personlige følelser vedrørende bestyrelsen og eventuelle problemer udtrykkes frit. Man går ikke som katten uden om den varme grød, og der er ingen skjult dagsorden.

Opgaverne gennemføres ved at man melder sig som interesseret, og derefter udpeges personerne på baggrund af deres viden, færdigheder, erfaring, motivation og engagement. Betingelserne er afklaret, og forventningerne til opgavens løsning er aftalt, succeskriterierne er beskrevet.

Lederrollen dominerer ikke holdet, og "spillerne" opfører sig på en for klubben værdig måde. Når man iagttager bestyrelsen viser det sig at lederrollen går på skift alt afhængig af opgavens karakter.

Forskellige "spillere" kan på grund af deres specielle kompetence, fungere som resourceperson. Der foregår ingen magtkampe. Det er ikke vig-

tigt, **hvem** der udfører opgaven, men **hvordan** den bliver løst!

Teamet tager i høj grad **selv ansvar** for sine handlinger. Med jævne mellemrum stopper man op for at tjekke hvordan det går i forhold til de mål man har sat op. Problemer som mangel på økonomiske ressourcer, medlemmer der ikke overholder aftaler, opgaver der ikke er løst med en tilstrækkelig kvalitet tages åbent op, og bliver løst efter en åben diskussion.

Hvis bestyrelsen har brug for at gå mere konkret og detaljeret til værks, kan I tage temperaturen på bestyrelsen og bruge nedenstående skema til inspiration for en debat. Lad bestyrelsesmedlemmerne deltage, og diskutér bagefter.

- Hvad er der tilfredshed med?
- Hvad er der utilfredshed med?
- Hvad kan/skal der gøres for at få tingene til at fungere?
- Hvordan skal det rent praktisk føres ud i livet?
- Hvem har ansvaret for at det bliver gjort?
- Hvornår skal det tjekkes om I har nået en passende tilfredshedsgrad?



Dette er min mening om teamet - temperaturmåling på teamets effektivitet og trivsel

Vi på teamet:

kender målet

er gode til at analysere - hvad er problemet, og hvad er årsagen

har en beskrivelse af, hvem der skal løse hvilke opgaver

har præcise beskrivelser af, hvad vi må - hvilke beføjelser vi har

er ret gode til at træffe beslutninger, og alle bliver hørt

overholder vores aftaler

oplever kommunikationen som åben, fri, ærlig og to-vejs

har nødvendig viden og færdigheder til at løse opgaverne

kender, forstår og accepterer holdets prioriteter

samarbejder med at sætte mål

tager eventuelle problemer, skilleveje og konflikter op, og diskuterer dem konstruktivt

evaluerer løbende vores indsats

føler en høj grad af forpligtelse over for hinanden og holdets opgaver

føler os forpligtet til at give og modtage en god information

arbejder på at skabe en høj grad af tillid

føler vi bruger vores evner optimalt

føler der er en god opbakning bag os

kender til såvel de skrevne som de uskrevne spilleregler

er aldrig bange for at prøve nogle nye ting

er gode til at rose hinanden

er for meget sagsbehandlere, og taler for lidt om klubbens fremtid

er meget effektive, men griner for lidt

lærer ikke af vores fejltagelser eller af vores succeser

ser trusler frem for muligheder

er gode til at involvere andre i arbejdet og opgaverne

er altid velforberejede til møderne

laver altid planer, og følger op på dem

har defineret hvad det vil sige at være en dygtig "holdspiller"

Værktøj til udvikling af teamet

Hvem og hvordan sættes mål for teamet?

1.

2.

3.

Hvilke mål har teamet?

1.

2.

3.

4.

5.

Hvilke funktioner og opgaver skal teamet løse?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

Hvilke opgaver har den enkelte ansvar for - og hvad er succeskriteriet?

Funktion

Opgaver

Succeskriterier

Formand

Næstformand

Kasserer

Sekretær

Medlem A

Medlem B

Medlem C

Medlem D

Medlem E

Hvilke krav og forventninger stilles for at komme med på holdet? - Hvorfor stilles disse krav?

Krav og forventninger

Hvorfor?

1.

2.

3.

4.

Hvad gøres for at kvalificere den enkelte til hurtigt at blive en del af teamet?

1.

2.

3.

4.

5.

Hvordan sikrer I jer, at alle har reel mulighed for at påvirke beslutningsprocessen?

1.

2.

3.

4.

Hvordan kan I forbedre kommunikationen på holdet?

1.

2.

3.

4.

5.

Hvordan sikrer I jer, at den enkelte har nødvendig viden og færdigheder til at løse opgaverne på en tilfredsstillende måde?

1.

2.

3.

4.

Hvordan sikrer I jer, at alle kender og accepterer prioriteringen af teamets opgaver?

1.

2.

3.

4.

5.

Hvordan kan eller vil teamet håndtere problemer/konflikter?

1.

2.

3.

4.

5.

Hvordan følger teamet op på aftaler?

1.

2.

3.

4.

5.

Hvordan forbedres informationsniveauet til og fra teamet?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Hvilke skrevne og uskrevne regler og normer opleves i teamet?

Skrevne regler

Uskrevne regler

- | | |
|----|----|
| 1. | 1. |
| 2. | 2. |
| 3. | 3. |
| 4. | 4. |
| 5. | 5. |

Hvilke af disse regler og normer skal bevares? Og hvilke synes I er uhensigtsmæssige for samarbejdet? Hvordan vil I ændre på disse?

Bevares

Uhensigtsmæssige

Forslag til forandringer

- | | | |
|----|----|----|
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |
| 4. | 4. | 4. |
| 5. | 5. | 5. |

**Hvordan mener DU dine evner bliver brugt?
Vil og kan du noget andet/mere?**

**Mener DU der er tilstrækkelig med opbakning bag teamet og dig?
Hvorfor/hvorfor ikke?**

Teamroller

- hvem skal med på teamet?

Opgave: Sæt kryds ved dem du/I vil have med og besvar spørgsmålene på næste side.

Stifinderen -

som foreslår nye veje frem til målet

Tvivleren -

som stiller konstruktive spørgsmål til det, de andre er meget skråsikre på er rigtigt, eller til gamle vaner

Manipulatoren -

som med skjult dagsorden forsøger at påvirke arbejdet til egen fordel

Systematikerens -

som skaber orden, når der er rod og kaos

Bangebuksen -

som ikke tør prøve noget nyt, altid skal gå med livrem og seler

Revisoren -

som reviderer holdets mål og sikrer at holdet arbejder effektivt og målrettet i overensstemmelse med aftalte procedurer og retningslinjer

Positivisten -

som kan mobilisere lyst og energi med sin positive og humoristiske indstilling til tingene

Andre positive roller:

Tidsrøveren -

som snakker hele tiden uden at få sagt noget nyttigt

Smørekanden -

Som er med til at forhindre eller løse problemer og konflikter

Kommaknuseren -

som fortæber sig i petitesser, og spilder andres tid

Dominatoren -

som altid prøver at få ret uanset andres velbegrundede meninger og interesser

Egoisten -

som forsøger at "mele" sin egen kage, og "glemmer" at holdet har fælles mål, der er vigtigere end individuelle mål

Ambassadøren -

som har et godt netværk, og kan trække i de nødvendige tråde

Lytteren

Som lader andre tale, lytter til dem og taler herefter

Andre negative roller:

Hvem ønsker vi at få med i teamet? Hvorfor?

Hvem?	Hvorfor?
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Hvem ønsker vi ikke at få med i teamet? Hvorfor?

Hvem?	Hvorfor?
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Forskellige former for teamledelse - krav til lederen af et team

Der er typisk tre former for teamledelse

1. Når en eller flere teammedlemmer leder teamet

Hvis formanden leder bestyrelsen hele tiden, er denne opgave normalt givet fra en højere magt uden for teamet (på en generalforsamling jævnfør klubbens vedtægter). En udvalgsformand er normalt også blevet bemyndiget eller udpeget af

klubbens bestyrelse, til at løse en eller flere nærmere fastsatte opgaver.

Den formelle magtbase er da den traditionelle, hierarkiske bestemte - og resultatet afhænger mest af lederens evner eller mangel på samme!

Derfor må man også spørge sig selv som leder:

- Hvad har jeg lært af særlig betydning, der berettiger mig til at lede et team?
- Hvilke særlige teamledelseskvalifikationer har jeg, og hvilke mangler jeg?
- Hvad skal min teamlederrolle være?
- Hvilken lederstil skal jeg bruge?

Selvom denne leder måske godt kunne klare hele teamledelsen, så vil man alligevel som kompetent

teamleder af mange gode grunde, delegere lederopgaverne ud.

Når det gøres, er der to vigtige forudsætninger:

- Hvem skal der delegeres til, og hvordan er deres kompetence - dvs. erfaringer, kvalifikationer, viden, motivation og selvtillid for at kunne varetage denne opgave?
- Er disse personer interesseret ud fra ovenstående nævnte kompetenceområder?

2. Når hele teamet leder sig selv

Ideelt set bør et teams medlemmer selv - og med formelt set lige stor indflydelse - kunne beslutte, hvordan det vil fordele og løse de nødvendige lederopgaver. Det er den ledelsesmåde der - når

det går godt - sikrer den mest effektive løsning af de faglige opgaver, samt er med til at udvikle medlemmernes kompetence.

Nogle af de grundlæggende forudsætninger for at dette lykkes, er:

- Viden om hvordan der prioriteres, planlægges, styres, støttes, følges op, delegeres, samarbejdes, besluttes og konfliktløses.
- Vurdering af hvem der har både de faglige, personlige og ledelsesmæssige forudsætninger for at løse opgaverne - og har lyst til det.
- Kontinuerlig vurdering af den måde opgaverne løses på - samt resultatet (kvaliteten og effekten).
- Spilleregler, der både sikrer en konstruktiv kritik og en konfliktfri omfordeling af opgaverne, hvis det skulle blive nødvendigt. Eller som et planlagt led i teammedlemmernes selvstyrede udvikling.

3. Når hele teamet leder andre

Dette er måske den vanskeligste form for teamledelse, blandt andet fordi der er to ledelsesopgaver der skal løses samtidig:

- Teamets egen ledelse af sig selv og hinanden.
- Teamets ledelse af andre team, grupper eller enkeltpersoner.

Hvis vi antager, at teamet har styr på det første punkt, så skal følgende forudsætninger være på plads, før det andet punkt også kan lykkes:

- Der skal i teamet være et, og kun ét bestemt medlem, der har det formelle og praktiske ansvar for relationerne (kommunikation, information, beføjelser, opgavedelegering og -rapportering osv.) mellem teamet og f.eks. en gruppe som teamet er overordnet for.
- Teamet skal have velbegrundede, klare mål og succeskriterier for gruppens opgaver og indsats.
- Teamet skal have spilleregler for hvornår det gruppeansvarlige medlem er berettiget og forpligtet til selv at træffe beslutninger, der principielt er teambeslutning, eller at beslutte noget andet end det, teamet mener er rigtigst.
- Gruppen skal efter behov have mulighed for kontakt med teamet og omvendt, for at sikre parternes kendskab til hinanden.

- Krav til lederen af et team

For at lykkes i teamlederrollen, er det vigtigt at have følgende opgaver for øje:



1. Nå de planlagte faglige resultater

Er teamets mål, strategier og de ressourcer vi har til rådighed, præcist nok defineret og aftalt med dem vi er ansvarlige overfor?

Er mål, strategier og ressourceallokering forstået og accepteret af alle teamets medlemmer?

Ved vi, hvilke kvalitative og kvantitative forudsætninger der er vigtigst for at vi kan nå målene?

Hvilke succeskriterier skal vi have fokus på undervejs?

Er der andre kritiske succesfaktorer vi skal være opmærksomme på?

Er de forstået og accepteret af alle?

Er de nødvendige handleplaner færdige og aftalt?

Er vores rapporteringssystemer til kontrol af resultatet og justering af målforudsætninger på plads?

Er ansvars- og opgavefordeling klar?

Er mødestrukturen aftalt?

Har jeg tjek på egen og andres rollefordeling?

2. Udvikle og sikre teamarbejde

Ved vi, hvilke forhold der kan hæmme eller fremme vore muligheder for at kunne udvikle og sikre et godt teamarbejde?

Har vi aftalt hvordan vi planlægger og løser vore opgaver?

Er vi sikre på at vi gør det nødvendige for at løse vore individuelle og fælles opgaver?

Skal der gøres noget særligt for at udvikle vores lyst og evne til at arbejde som et team?

Har vi - og er vi enige om - spilleregler for samarbejdet internt i teamet, og for vores samarbejds-partnere uden for teamet?

3. Udvikle hvert teammedlems kompetence

Har vi det nødvendige kendskab til hvert medlems faglige og personlige forudsætninger for at løse opgaverne og yde den nødvendige teamindsats?

Ved vi, hvem der har behov for - og interesseret i - særlig uddannelse og træning?

Er vores rapportering så sikker, at vi kan vurdere den enkeltes indsats på en fair måde?

Kan vi få øje på nye talenter til teamet og sikre os dem?

Er der de rette forudsætninger og rammer for, at den enkelte kan udnytte sit potentiale optimalt?

Sikrer vi, at de enkelte teammedlemmer kan lære af hinandens erfaringer?

Model til at udvikle teamet

Opgaver

Hvilke opgaver skal vi løse?

Hvorfor skal vi det?

Hvordan gør vi det?

Hvem gør det?

Hvornår skal de være færdige?

Hvilke forventninger har "opgavestilleren" til opgavens løsningskvalitet?

Organisering

Hvordan organiserer teamet sig i forhold til de opgaver, der skal løses, ressourcer der er til rådighed samt eget ambitionsniveau?

Hvad er teamets mål og strategier?

Hvem laver hvad, og hvilke beføjelser følger med (ansvar og kompetence)?

Information

Hvordan sikrer vi, at alle får relevant information?

Hvordan bruger vi teknologien optimalt og hensigtsmæssigt?

Personerne

Hvilke persontyper har vi brug for?

Hvad skal de kunne?

Hvordan sikrer vi en positiv indslusning af nye personer?

Hvordan skiller vi os positivt af med personer?

Teamfølelse

Hvilke spilleregler gælder for at være med på teamet?

Hvordan håndterer vi problemer og konflikter?

Hvordan "belønner" vi en ekstraordinær god indsats?

Hvordan træffer vi beslutninger hos os?

Hvordan sikrer teamet, at det er rette person på rette opgave?

Hvordan fejrer vi "mærkedage og succeser"?

Hvordan skaber vi en vinderfølelse i teamet?

Hvad skal vi som team lære?

Hvordan kan vi lære af hinanden?

Kan et team bestå af mange team? - klubben som ét hold!

Kan vi få alle udvalg m.v. i en klub til at fungere som team, har vi et godt udgangspunkt for at få gjort hele klubben til et team og dermed gjort klubben til ét hold.

I mange klubber oplever medlemmerne, udvalgsmedlemmerne m.fl. desværre ikke denne vi-

følelse og fællesskab med hele klubben, som "klubben som ét hold" vil medføre, de oplever nogle gange, at klubben er bestyrelsens ejendom og ikke et fælles anliggende.

Så på med arbejdstøjet og gør 2+2 til 5.
God fornøjelse!

Nyttig viden!

		Udgivet af:
Emnehæftet:	Ledelse et spørgsmål om stil. SAMARBEJDE	Danmarks Idræts-Forbund
Emnehæftet:	Projekter - fra ide til handling	Danmarks Idræts-Forbund
Emnehæftet:	Lederrekruttering - flere gør mindre	Danmarks Idræts-Forbund
Emnehæftet:	Godt møde - effektiv mødeledelse - aktive deltagere	Danmarks Idræts-Forbund
Emnehæftet: Video:	Selvtillid Selvtillid	Danmarks Idræts-Forbund Danmarks Idræts-Forbund
Emnehæftet: Video:	Mental træning Mental træning	Danmarks Idræts-Forbund Danmarks Idræts-Forbund
Bog:	Den nye Bedst når det gælder	Danmarks Idræts-Forbund

Til ovenstående materialer samt emnehæftet "Klubben som ét hold - bestyrelsen som et team!" kan DIF tillige tilbyde tilsvarende kurser.

Bestilling af materialer samt gratis brochurer og pjecer vedr. DIFs uddannelsesvirksomhed:
DIFs forsendelsesafdeling på tlf. 43 26 20 60.



**Danmarks
Idræts-Forbund**