

# 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 ledelsesteorier 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.



# 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:

<p><b>R</b> Resultatorienteret</p>	<p><b>HVAD?</b> skal der gøres</p>
<p><b>A</b> Administratoren</p>	<p><b>HVORDAN?</b> skal det gøres</p>
<p><b>F</b> Fornyeren</p>	<p><b>HVORFOR?</b> skal det gøres</p>
<p><b>I</b> Integratoren</p>	<p><b>HVEM?</b> skal gøre det</p>

NOTATER

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

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







# 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 indlevelsessevne
- 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



## 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



# SÅDAN OPFATTER TYPERNE HINANDEN

NOTATER

## RESULTATORIENTERET

- Papirusser
- 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



# 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





# PERSONLIGT SPØRGESKEMA - 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**

- 1  Jeg har mine egne meninger
- 2  Jeg er ligefrem og hård
- 3  Jeg er selvstændig
- 4  Jeg er effektiv
- 5  Jeg træffer beslutninger
- 6  Jeg arbejder efter de mål, jeg sætter
- 7  Jeg er opgaveorienteret
- 8  Jeg tager selv føringen
- 9  Jeg vil kontrollere situationen
- 10  Jeg ønsker klare facts
- 11  Jeg er direkte
- 12  Jeg er kritisk
- 13  Jeg er utålmodig
- 14  Jeg tænker logisk
- 15  Jeg er viljestærk
- 16  Jeg er aktiv
- 17  Jeg lytter ikke til andre
- 18  Jeg er meget bestemmende
- 19  Jeg er udadvendt
- 20  Jeg er impulsiv
- 21  Jeg kan lide at eksperimentere
- 22  Jeg er generaliserende
- 23  Jeg snakker meget
- 24  Jeg arbejder ustruktureret
- 25  Jeg er risikovillig
- 26  Jeg skifter ofte mening/mål
- 27  Jeg er mere åben
- 28  Jeg iværksætter konstant nye ting
- 29  Jeg er aktiv og igangsettende
- 30  Jeg er ligefrem
- 31  Jeg har brug for samarbejde
- 32  Jeg er hurtig
- 33  Jeg er dramatiserende
- 34  Jeg er åben i samvær med andre
- 35  Jeg tænker abstrakt
- 36  Jeg viser mine følelser

**Eller**

- 1  Jeg søger accept fra andre
- 2  Jeg undgår konflikter
- 3  Jeg er afhængig af andre
- 4  Jeg er opmærksom på andres idéer
- 5  Jeg lytter til andre
- 6  Jeg arbejder efter andres mål/ønsker
- 7  Jeg giver mig tid sammen med andre
- 8  Jeg indordner mig
- 9  Jeg tilpasser mig situationen
- 10  Jeg søger mange alternativer
- 11  Jeg er undvigende
- 12  Jeg er forstående
- 13  Jeg er tålmodig
- 14  Jeg tænker abstrakt
- 15  Jeg er hensynsfuld
- 16  Jeg er afslappet
- 17  Jeg lytter meget til andre
- 18  Jeg er hensyntagende
- 19  Jeg er indadvendt
- 20  Jeg er tænkende
- 21  Jeg overvejer inden, jeg handler
- 22  Jeg finder detaljer vigtige
- 23  Jeg lytter mere, end jeg taler
- 24  Jeg arbejder systematisk
- 25  Jeg er sikkerhedssøgende
- 26  Jeg arbejder metodisk
- 27  Jeg er mere lukket
- 28  Jeg arbejder organiseret, følger en plan
- 29  Jeg er pligtopfyldende og udholdende
- 30  Jeg er tilbageholdende
- 31  Jeg arbejder helst alene
- 32  Jeg tænker før, jeg taler
- 33  Jeg er saglig
- 34  Jeg er lukket i samvær med andre
- 35  Jeg tænker konkret
- 36  Jeg holder mine følelser for mig selv

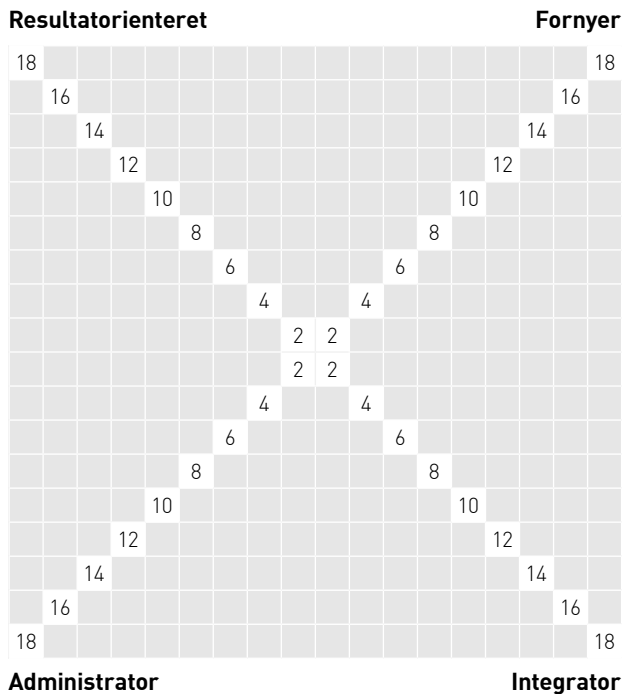
# DIN STIL OG UDVIKLINGSOMRÅDER

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

## Udsagnene

1-18 antal "ENTEN"	<b>R</b>
19-36 antal "ELLER"	<b>A</b>
19-36 Antal "ENTEN"	<b>F</b>
1-18 antal "ELLER"	<b>I</b>

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



## NOTATER

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

	UDVIKLINGSOMRÅDER	STÆRKE SIDER
<b>R</b>		
<b>A</b>		
<b>F</b>		
<b>I</b>		

# ET VELFUNKERENDE 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 lederressourcer, 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
Ledelsesfunktioner i dag				
Idealprofilen				
Lederressourcer 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: **rAfi**, **rAfi** og **RAfi**.



# 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 forældreforeningen		



# SAMMENFATTENDE BESKRIVELSE AF RAFI

	<b>R</b>	<b>A</b>	<b>F</b>	<b>I</b>
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





# DIF's 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 (DDaU)  
Dansk Faldskærms Union (DFU)  
Dansk Floorball Union (DaFU)  
Dansk Forening for Rosport (DFrR)  
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 (DKaF)  
Dansk Kegle Forbund (DKeF)  
Dansk Kick- og Thaiboxing Forbund (DKTF)  
Dansk Klatreforbund (DKlF)  
Dansk Militært Idrætsforbund (DMI)  
Dansk Minigolf Union (DMgU)  
Danmarks Moderne Femkamp Forbund (DMFF)  
Danmarks Motor Union (DMU)  
Dansk Orienterings-Forbund (DOF)  
Dansk Petanque Forbund (DPF)  
Dansk Ride Forbund (DRF)  
Dansk Rugby Union (DRU)  
Danmarks Rulleskøjte Union (DRSU)  
Dansk Sejlunion (DSejU)  
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 Idrætsforbund

## Projektgruppe og pædagogisk bearbejdelse

Torben Bundgaard  
Tom Jensen

## Foto

Graae, Armgaard & Bangsbo Photography

## Layout og produktion

Formegon ApS

## Print

Asterion

## Salg og distribution

Danmarks Idrætsforbund  
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 Idrætsforbund  
Eftertryk ikke tilladt.

4. udgave 1. oplag 2012

ISBN 87-90316-22-3



Idrættens Hus  
Brøndby Stadion 20  
DK-2605 Brøndby