



LEDERREKRUTTERING

– flere gør mindre

INDHOLD

Lederrekruttering.....	4
Anerkendelse	5
Hvorfor leder?	6
Hvorfor siger man nej?	7
Succeskriterier	8
Klubmagnetisme	10
Klubbens image - ok?	11
Hvad er en god leder?	12
Idealbillede	13
Rekruttering og fastholdelse	14
Arbejdsmodel	15
Gør lederjob til statusjob	16
Stillingsopslag	17
Tjekliste	18
Metoder og værktøjer	
Nyttig inspiration	19
Flere gør mindre!	
Notater	20

LEDERREKRUTTERING

Aldrig har der været så mange frivillige idrætsledere i de danske idrætsklubber og -foreninger.

Alligevel høres ofte bemærkninger som:

”Vi har lederkrise”, ”Vi kan ikke skaffe ledere nok”, ”Ingen gider påtage sig lederarbejdet”, ”Lederjob er utaknemmelige”. Og dog!

Der er 345.000 frivillige i DIF-idrætten i dag.

NOTATER

KLUBPROFIL

Der er din klubs profil og image, der i høj grad er afgørende for, om lederrekrutteringen er et reelt problem eller en spændende arbejdsopgave, der rummer mulighed for tilgang af ny energi til løsning af diverse opgaver samt til at lede klubben.

I enkelte tilfælde kan den såkaldte lederkrise måske endog være udtryk for, at den bestående ledergruppe reelt ikke ønsker tilgang af nye ledere, idet ”lederkrisen” kan bruges til at undertrykke forandringer, undgå tab af egen magt og status og ikke mindst undgå at få sat spørgsmålstegn ved nuværende arbejdsmetoder, mål og handlinger samt effekten heraf.

Enkelte ledere ønsker måske ligefrem at være ”den sidste frivillige amatør”, der for klubbens skyld tager endnu et år fordi, der ikke er andre, der vil.

- Men er det nu rigtigt? Er der ikke andre, der vil? Kunne det tænkes, at vi bare har svært ved at finde dem?
- Er det alene et markedsføringsaspekt?
- Er det manglende visualisering af lederarbejdets muligheder for personlig udvikling, status, glæde og socialt samvær, der er det reelle problem?

- Hvilken status og profil giver du og din klub det at være idrætsleder?
- Er det selve lederarbejdet, der skræmmer?
- Hvad er lederarbejdet reelt?
- Er det overtagelse af de nuværende ledes arbejdsmetoder, funktioner, tidsforbrug osv.?
- Eller skal vi udvikle ”lederjobbene” i relation til de kommende ledes ønsker, behov og mulighed for tidsmæssigt engagement?
- Er der stor forskel på at blive politisk leder og/eller løse konkrete opgaver?

Spørgsmålet og udsagnene er mangfoldige. Lederrekruttering kan angribes fra mange forskellige synsvinkler.

Hæftet ”Lederrekruttering” – flere gør mindre! er et værktøj for dig og din klub til at få formuleret en konkret rekrutteringsstrategi samt få gode ideer til at fastholde og udvikle nuværende ledere.

HVORFOR LEDER?

En rundspørgen blandt ledere om hvorfor de sagde ja tak til at påtage sig et lederjob i klubben gav mange forskellige svar. Svar der dækker over vidt forskellige motiver og behov.

NOTATER

Som eksempel på nogle svar, der gik igen, og som var at finde hos de fleste, kan nævnes:

Jeg blev leder, fordi lederarbejdet rummer mulighed for at:

- Få succes
- Føle fællesskab
- Føle sig betydningsfuld
- Opnå anerkendelse
- "Betale gammel gæld tilbage"
- Være sammen med mine børn
- At lede – have indflydelse
- Personlig udvikling
- En sjov og spændende tid

OPGAVE

Hvorfor blev du leder?

Hvorfor er du leder i dag?

Hvad skal der til for, at du også er leder om to år?

HVORFOR SIGER MAN NEJ?

Svarene på dette spørgsmål er også mangfoldige.

Men en del af svarene kan grupperes i:

- Man har ikke tid
- Man vil ikke være skydeskive
- Man ved intet om, hvordan en klub fungerer
- Ukendskab til arbejdets omfang mv.
- Man har ikke lyst – "leder, det er ikke mig".

NOTATER

OPGAVE

Har du en gang sagt nej til at blive leder? Leder i en idrætsklub, boligforening, politisk forening, forældrebestyrelse eller lignende? Hvis ja – hvorfor?

Er der nogle lederjob i din klub, du i givet fald ikke ønsker at blive valgt til? Hvorfor?

Har du spurgt nogle om at blive leder i din klub og som sagde nej? Hvad var i givet fald begrundelsen?

Har du spurgt nogle om at blive leder i din klub og som sagde ja? Hvad var i givet fald begrundelsen?

Beskriv kort hvordan du "solgte" ledergerningen og det pågældende job.

SUCCESKRITERIER

Motivation Engagement

NOTATER

For at kunne udvikle lederarbejdet og de enkelte lederjob i relation til, hvad der skaber motivation og engagement, er det vigtigt, at være opmærksom på, at følgende forhold generelt har vist sig at være med til at skabe motivation og engagement.

- At arbejde selvstændigt
- At arbejde i team med andre spændende og dejlige mennesker
- At få et ansvar
- Regelmæssig opbakning og ros
- Have medindflydelse
- Kunne se resultater af sit arbejde
- Udvikle sig selv
- Føle det er sjovt og positivt
- Føle det er udfordrende og spændende
- Tidsbestemte opgaver

Disse forhold sat i relation til lederarbejdet i en klub kan beskrives i succesmodellen.

Succesmodellen omfatter seks parametre, der alle skal være til stede i ledergerningen. Er de dette, vil selve "arbejdet" bære "lønnen" i sig selv.

KRAV TIL LEDERARBEJDET

Succesmodellen

- Synlige mål
- Udfordrende mål
- Opnåelige mål
- Medindflydelse/egne normer
- Øjeblikkelig feedback/oplevelser
- Tilknytning til gruppe
- Opnå anerkendelse

KLUBBENS IMAGE – OK?

I rekrutteringsarbejdet og i tiltrækningen af nye ledere er klubbens image af største betydning. Imaget bliver skabt af de aktiviteter og den kvalitet, som bliver synliggjort af klubbens virksomhed.

I dannelsen af en klubs image kan bl.a. følgende forhold have betydning:

- Godt klubliv
- Gode faciliteter
- Sund økonomi
- Et positivt menneskesyn
- Gode idrætslige resultater
- Målene er kendte
- Åbenhed
- Forandringsvillighed og fleksibilitet
- Gode ledere
- Gode trænere

Med udgangspunkt i ovenstående forhold løs følgende opgaver for at få belyst din klubs image. I imaget indgår oftest såvel positive som negative elementer.

OPGAVE

NUTID

Din klubs image!

1. Generelt vurderet har min klub følgende image (kendt for):

2. Er dette billede et "konkret" billede? Burde din klubs virksomhed (aktiviteter og kvalitet) reelt give et andet billede? I givet fald hvilket?

FREMTID

Ønskeligt image!

3. Hvad skal gøres for at fremme dette billede?

- Hvilket image bør klubben have om tre år?

4. Hvad skal der gøres for at fremme dette billede?

- Bedre profilering og markedsføring
- Udvikle nye aktiviteter
- Skabe kvalitetsforandring
-

REKRUTTERING OG FASTHOLDELSE

NOTATER

EN FRIVILIGHEDSANSVARLIG PERSON

Rekruttering og fastholdelse af ledere skal ikke kun på klubbens dagsorden, når man oplever eller befinder sig i en "lederkrise". I klubbens virksomhed, organisering og rutiner kan det anbefales, at funktionen og opgaven "Rekruttering og fastholdelse af ledere" indgår som et naturligt element i den overordnede og regelmæssige ledelse af klubben.

Det kan være bestyrelsen, de enkelte hovedudvalg, et specialudvalg eller en "personalechef", der varetager denne funktion og opgave.

NYE UDVALG!

- Et lederrekrutteringsudvalg
- Et modtagelsesudvalg
- Et lederplejeudvalg
- Et uddannelsesudvalg
- Et ligestillingsudvalg
- Et frivillighedsudvalg

OPGAVE

Hvem i din klub har det formelle og det reelle arbejde med at rekruttere og fastholde ledere?

Hvilke handlinger udføres i givet fald?

Vurdér kvaliteten af disse handlinger.

Model: Sådan kan man gøre!

Det kunne være tre udvalg (flere gør mindre!) eller tre personer, der fik ansvaret og kompetence til at stå for disse opgaver, sikre en løbende fokusering på behovet for nye ledere, flere ledere, uddannelse af ledere, omstrukturering, opfølgning, lederkrisesymptomer, kvaliteten i klubbens lederarbejde og hele tiden sørge for, at lederstatusen er høj, yde/yde-forholdet er i orden osv.

I de tilfælde hvor en generalforsamling skal vælge ledere til diverse udvalg, kan overnævnte lederudvalg/personer bidrage til at finde og præsentere egnede ledere, som så på demokratisk vis kan blive vurderet såvel faglig/sagligt som politisk. Dette er ikke en trussel mod demokratiet – men en mulighed for en øget og kvalificeret debat og beslutningsproces om hvem, der skal stå i spidsen for at varetage klubbens overordnede ledelse og løsning af specielle funktioner og opgaver.

STILLINGSOPSLAG – LEDER

Firmaer, virksomheder, offentlige myndigheder og organisationer anvender ofte stillingsannoncer, når de søger efter en ny medarbejder.

Ildrætsforeninger og klubber anvender ligeledes stillingsannoncer, når de skal ansætte folk som forretningsførere, materialeforvaltere, sekretærer eller lignende. I nogle tilfælde rekrutterer man frivillige trænere og instruktører efter stillingsopslag.

I rekruttering af frivillige ledere er det derimod yderst sjældent at stillingsopslag anvendes. Hvorfor? Er det fordi, jobbet er ulønnet? Eller er det fordi, det er vanskeligt at beskrive indholdet? Er det uforeneligt med vores forretningsdemokrati og kultur?

Ligeegyldigt hvad svaret end måtte være, er det en god øvelse at udfor-

me et "stillingsopslag" i forbindelse med en konkret lederrekrutteringsopgave.

ØVELSE GØR MESTER

Et stillingsopslag kræver normalt, at man kort og præcis kan formulere:

- Klubbens idégrundlag
- Lederjobbets indhold
- Funktioner og opgaver
- Hvad yder klubben?
- Hvad ønskes af kvalifikationer?
- Faglige
- Menneskelige
- Erfaringer
- Hvem kan give yderligere oplysninger?

NOTATER

OPGAVE

Udvælg et bestemt lederjob i din klub. Udform et stillingsopslag til jobbet.

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 (DKlaF)
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 & Produktion

Formegon ApS

Print

Asterion

Salg og distribution

Danmarks Idrætsforbund
Posten
Idrættens Hus
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.

2. udgave 1. oplag 2013

ISBN 87-90316-21-5



Idrættens Hus
Brøndby Stadion 20
DK-2605 Brøndby