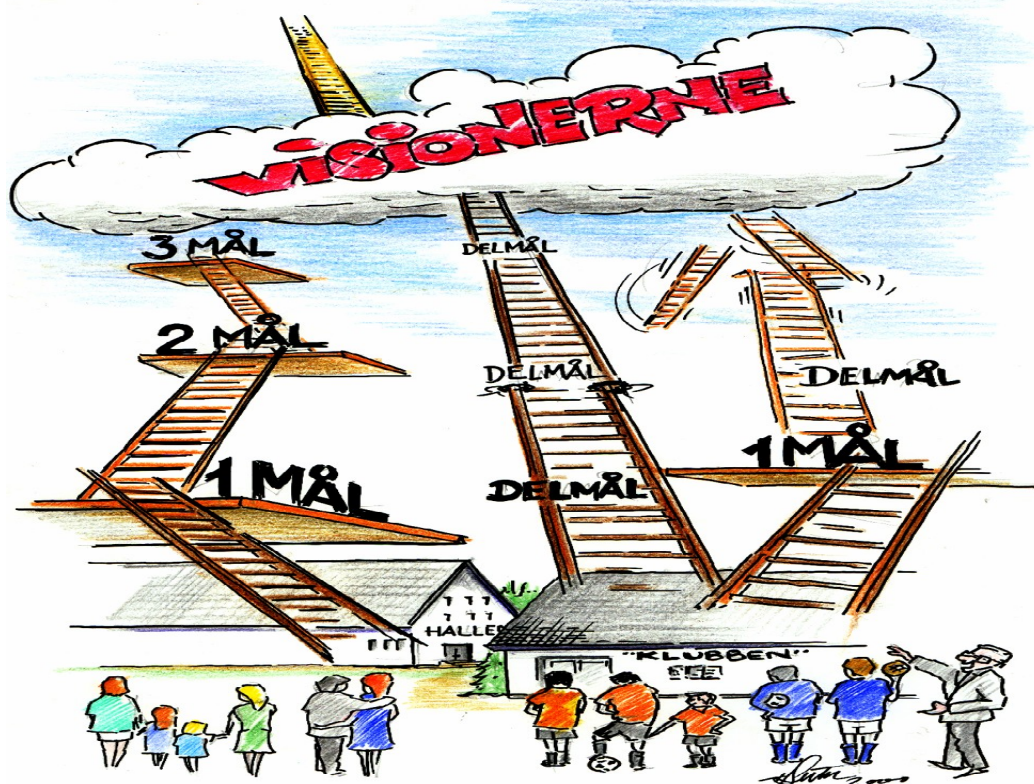


Dansk damefodbold i verdensklasse - også organisatorisk



Indholdsfortegnelse

Indledning.....	4
Formål.....	4
Metode.....	4
Focusinterview.....	4
De væsentligste konklusioner.....	6
Ledernes baggrund.....	13
Dameledernes kompetencer.....	20
Forholdet mellem kraftcenter – ikke-kraftcenterklubber.....	31
Bilag 1 - spørgeskema.....	51

Figuroversigt

Figur 1	Dameledelsens sammensætning – opgjort på køn.....	13
Figur 2	Fordelingen i forhold til post.....	14
Figur 3	Dameledelsen – opgjort på alder.....	14
Figur 4	Aldersfordelingen i de enkelte klubber opgjort over og under 40 år.....	15
Figur 5	Anciennitet i dameledelsen fordelt på klubber.....	15
Figur 6	Vurdering af om dameledelsen er tilstrækkeligt uddannet.....	16
Figur 7	Fordelingen på klubniveau, hvor lederne ikke mener, at dameledelsen er tilstrækkeligt uddannet.....	17
Figur 8	Hvor mange år har du haft din nuværende post?.....	17
Figur 9	Hvor mange år har du alt i alt været med i dameledelsen?.....	18
Figur 10	Gennemsnitligt antal timer om ugen på den primære post.....	19
Figur 11	Hvordan føler du dig rustet til at bestride din primære post?.....	20
Figur 12	Alder i forhold til om dameledelsen er tilstrækkeligt uddannet.....	21
Figur 13	Anciennitet i dameledelsen i forhold til, hvor godt rustet, man føler i forhold til at bestride sin primære post.....	21
Figur 14	Aldersfordelingen fordelt på over 39 år og under 40 år.....	31
Figur 15	Aldersfordeling opgjort på intervaller.....	32
Figur 16	Uddannelsesbaggrund opdelt på kraftcenter og ikke-kraftcenterklubber.....	32
Figur 17	Hvordan føler du dig rustet til at bestride din primære post?.....	34
Figur 18	Vurdering af om dameledelsen er tilstrækkeligt uddannet.....	35
Figur 19	Erfaring i dameledelsen.....	36
Figur 20	Forventer du at være i dameledelsen om 3 år?.....	37
Figur 21	Hvor mange timer om ugen bruger du på din primære post?.....	38
Figur 22	Er den tid du bruger på din primære post tilstrækkelig?.....	38
Figur 23	Holdning til traditionel undervisning og fjernundervisning.....	39
Figur 24	Hvordan fungerer samarbejdet i dameledelsen.....	40
Figur 25	Interesse for kursus i samarbejde?.....	40
Figur 26	I hvor grad er dameledelsen i stand til at markedsføre?.....	41
Figur 27	Interesse for kursus i markedsføring.....	42

Figur 28	I hvor høj grad er dameledelsen i stand til at delegere?	43
Figur 29	Interesse for kursus i delegering.....	43
Figur 30	I hvor høj grad fungerer den interne kommunikation i dameledelsen? ...	44
Figur 31	Interesse for kursus i kommunikation	45
Figur 32	I hvor høj grad er dameledelsen i stand til at løse konflikter?	45
Figur 33	Interesse for kursus i konflikthåndtering	46
Figur 34	I hvor høj grad er dameledelsen i stand til at forhandle?	47
Figur 35	Interesse for kursus i forhandling.....	47
Figur 36	I hvor høj grad er dameledelsen i stand til at opstille klare mål for klubben?	48
Figur 37	Interesse for kursus i målsætning.....	49
Figur 38	Interesse for kursus i motivation	49

Tabeloversigt

Tabel 1	Vurdering af i hvor høj grad ledelsen er stand til håndtere en række ledelsesopgaver.....	23
Tabel 2	Ledernes kompetenceniveau i dag og det nødvendige kompetenceniveau på udvalgte ledelseskompetencer	24
Tabel 3	Vigtigheden af udvalgte ledelseskompetencer opgjort i procent.....	26
Tabel 4	Interesse for at uddanne sig opgjort i % på klubniveau indenfor 9 kompetencer (i denne tabel er medtaget dem, der har svaret høj grad/meget høj grad)	27
Tabel 5	Interesse for at deltage i uddannelse i forhold til alder.....	28
Tabel 6	Vurdering af eget kompetenceniveau i forhold til alder	28
Tabel 7	Interessen for at uddanne sig i forhold til anciennitet i dameledelsen (her er kun medtaget dem, der har svaret i høj grad og i meget grad) ...	29
Tabel 8	Årsager til at gå ind i ledelsesarbejdet fordelt på kraftcenterklubber og ikke-kraftcenterklubber	33

Indledning

I januar 2002 blev dameelitedivisionsklubberne præsenteret for et oplæg omkring organisationsudvikling primært rettet mod klubbernes dameledelse og potentielle ledere. I marts 2002 bakkede projektgruppen¹ op om, at DBU Uddannelse kunne gå i gang med at foretage en kvalifikationsanalyse² via spørgeskemaer til samtlige dameledere i Elitedivisionsklubberne. Kvalifikationsanalysen blev fulgt op af et focusinterview i hver klub. Alle klubber, der lå i Elitedivisionen i sæsonen 2001-2002 blev tilbudt at deltage, samt nyoprykkeren fra 1. division samme sæson. I første omgang har det ikke været muligt at indgå en aftale om focusinterview med FVK³. Vi forventer dog at besøge FVK i løbet af januar, 2003, men ellers er alle andre med dvs. Fortuna Hjørring, Skovbakken, Horsens, OB, Brøndby, Vejle, Hillerød og B 1921.

Formål

Organisationsudviklingen er en mindre del af det samlede projekt "damefodbolden i verdenseliten". For at kunne komme i verdenseliten er det nødvendigt at involvere alle dele i klubben, dvs. trænere, spillere og ledere. Trænere og spillere er centrale, men uden et velfungerende organisatorisk niveau bliver der tale om en kortsigtet løsning. For ikke at skævvride projektet er det besluttet også at prioritere organisationsudvikling,

I den forbindelse er det væsentligt at stille sig spørgsmålet om det er muligt at nå projektets mål kun med frivillige ledere på det organisatoriske niveau.

Metode

For at afdække ledernes uddannelsesbehov og -ønsker har vi valgt dels at gennemføre en kvantitativ undersøgelse via spørgeskemaer (se bilag 1), dels focusinterview med dem, der har udfyldt spørgeskemaerne. I alt har 59 dameledere deltaget i spørgeskemaundersøgelsen. Klubberne har selv udpeget de personer, der har deltaget. De er primært valgt blandt dameudvalgene, bestyrelsesmedlemmer og potentielle ledere.

Focusinterview

Resultaterne af kvalifikationsanalysen har vi præsenteret i forbindelse med focusinterviewene, når vi har været på besøg i klubberne. På focusinterviewene tegnede vi et billede af de generelle tendenser og sammenligner med, hvordan det så ud i den pågældende klub samt udarbejdede en status for de basiskrav (se længere nede), som vi vurderer er nødven-

¹ Projektgruppen for "Dansk damefodbold i verdenseliten".

² Kvalifikationsanalysen er foretaget som spørgeskemaundersøgelse. Den har afdækket deltagernes nuværende og deres fremtidige kompetenceniveau samt behov for uddannelse

³ Data fra kvalifikationsanalysen (spørgeskemaundersøgelsen) i FVK indgår i rapporten, men ikke data fra focusinterviewet, da det endnu ikke har fundet sted.

dige for at have et velfungerende organisatorisk niveau i klubben. Endelig brainstormede vi på, hvad der skulle ske frem til 2005 samt udarbejdede en udviklingsplan for klubben primært med afsæt i basiskravene og kvalifikationsanalysen.

I hver af klubberne er udarbejdet en udviklingsplan. Nogle steder løber udviklingsplanen frem til 2005, andre steder har klubben valgt at se et år frem, hvorefter man forventer at tage endnu en skridt.

Vi vurderer, at følgende krav bør være opfyldt på det ledelsesmæssige for at komme i verdenselite:

- ☺ En vision⁴ for damefodbolden samt mål og delmål for at komme tættere på visionen.
- ☺ Et værdigrundlag så alle trækker i samme retning.
- ☺ En organisationsplan, som afspejler ansvar og kompetence.
- ☺ En personalepolitik – for både de frivillige og de ansatte.
- ☺ Arbejdsbeskrivelser på alle væsentlige arbejdsopgaver med angivelse af ansvar og kompetence samt forventet tidsforbrug på den enkelte opgave. Disse gennemgås en gang årlig og justeres.
- ☺ Jobprofiler på alle ledelsesmæssige opgaver (dameudvalg/-bestyrelse).
- ☺ Ledelsen skal have tilstrækkelige kompetencer til at udføre deres hverv jf. jobprofil.

Disse 7 krav er gennemgået på focusinterviewene for at finde ud af, hvor langt klubberne er (se sammenfatningen). Det kan fastslås, at kun få af klubberne har en egentlig vision, en personalepolitik og et værdigrundlag. Mindre end halvdelen af klubberne har arbejdsbeskrivelser med angivelse af ansvar og kompetence med angivelse af tidsforbrug på væsentlige arbejdsopgaver. Ingen af klubberne har jobprofiler på lederne. Der er blandt klubberne en stor villighed til at arbejde på at få fundamentet gjort bæredygtigt.

⁴ En vision er her defineret som noget uopnåeligt – en drøm. Hvis du er ved at nå den, er det ikke længere en vision, men et mål.

De væsentligste konklusioner

Dameledernes baggrund

- 42 % af lederne er kvinder
- 56 % af damelederne er over 40 år
- 50 % har 2 år eller kortere tids erfaring i dameledelsen
- 61 % af lederne er ansat i det private og 29 % er ansat i det offentlige
- 45 % af damelederne har en mellemlang eller lang videregående uddannelse

Arbejdet i dameledelsen

- Personalegennemstrømningen er for høj. 37 % af damelederne forventer ikke at være i dameledelsen om 3 år – klubberne skal være bedre til at tage imod nye og fastholde dem
- 2/3 bruger, hvad der svarer til et ¼ tidsjob på arbejdet i dameledelsen
- 20 % mener ikke, at de er godt nok rustet til at bestride deres post
- Mange magter at løse deres specifikke opgave, men få har overskud til at udvikle
- Især dameledere med kort anciennitet føler sig dårligt rustet til at udføre deres post
- Der er for meget drift og for lidt udvikling i dameledelserne
- Damefodbolden er typisk repræsenteret med en person i bestyrelsen og et dameudvalg
- I forhold til basiselementer for at være i verdenseliten organisatorisk – mangler klubberne visioner, værdigrundlag, personalepolitik samt arbejds- og jobprofiler

Damelederne og uddannelse

- 46 % vurderer, at dameledelserne ikke er tilstrækkeligt uddannet
- Især de unge (under 40 år) mener, at dameledelsen ikke er tilstrækkeligt uddannet.
- Der er især behov for kompetenceudvikling i ikke-kraftcenterklubberne, men også i kraftcenterklubberne
- En gruppe på 10-20 % alt afhængig af kompetenceområder er ikke interesseret i at uddanne sig
- Den største interesse for at uddanne sig er blandt dem med 3-6 års anciennitet i dameledelsen
- Interessen for at uddanne sig er største blandt de unge (under 40 år)

Dameledernes kompetencer

- Dameledelsen gør det udmærket på det interne niveau, men har store problemer på det eksterne niveau
- Damelederne er dårligst kørende indenfor markedsføring. De er bedst indenfor samarbejde, delegering og kommunikation
- Damelederne har det største kompetencegab indenfor: konflikt-håndtering, markedsføring, kommunikation, målsætning og forandringsledelse. Det mindste gab er indenfor samarbejde og forhandling
- De væsentligste kompetencer for at være dameleder er: konflikt-håndtering, samarbejde og kommunikation

Sammenligning kraftcenterklubber – ikke-kraftcenterklubber

- De unge ledere er i ikke-kraftcenterklubberne.
- Der er væsentligt flere ledere i kraftcenterklubberne med en lang videregående og en mellemlang videregående uddannelse den i ikke-kraftcenterklubberne.
- 82 % af ledere i kraftcenterklubberne føler sig godt rustet til at udføre deres primære job. I ikke-kraftcenterklubberne er tallet 58 %.
- 58 % i ikke-kraftcenterklubberne vurderer, at dameledelsen ikke er tilstrækkelig uddannet.
- 65 % af ledere i ikke-kraftcenterklubberne har været med dameledelsen i mindre end 3 år
- 39 % af ledere i ikke-kraftcenterklubberne er ikke med om 3 år. For kraftcenterklubberne er tallet 29 %.
- På stort set alle ledelsesmæssige områder er kraftcenterklubberne mere velfungerende end i ikke-kraftcenterklubberne
- Interessen for at uddanne sig indenfor, samarbejde, kommunikation, forhandling, motivation og målsætning, er størst i ikke-kraftcenterklubberne
- Interessen for at uddanne sig indenfor, markedsføring, delegering, konflikthåndtering, er størst i kraftcenterklubberne

Anbefalinger

Ovenstående konklusioner fører til anbefaling af følgende indsatsområder:

- Damefodbolden skal organisatorisk sidestilles med herrefodbolden
- Lederne skal have tilstrækkelige kompetencer til at udføre deres hverv – især de udadvendte kompetencer skal styrkes
- Basisfundamentet i klubberne skal bringes i orden dvs. alle klubber skal have
 - en vision
 - et værdigrundlag
 - en organisationsplan med angivelse af ansvar og kompetence
 - en personalepolitik for både frivillige og ansatte
 - arbejdsbeskrivelser på alle væsentlige arbejdsopgaver med angivelser af forventet tidsforbrug
 - jobprofiler på alle ledelsesmæssige opgaver. Disse skal skabe tid til udvikling og være med til at rekruttere tilstrækkeligt med menneskelige ressourcer.
- Personalegennemstrømningen skal bringes ned
- Det er nødvendigt, at klubberne får defineret, hvad de kan tilbyde sponsorer
- Behov for at vurdere om den økonomiske støtte kan differentieres, så der er en pulje af midler til klubber, som har potentiale til at blive kraftcenterklub indenfor en rimelig tidsmæssig periode.

Status for besøg i klubberne omkring lederuddannelse og organisationsudvikling – december 2002

	Grundlæggende behov	Kompetenceudviklingsbehov	Action	Økonomi
OB	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vision, mål og delmål skal skilles ad. Der skal defineres en vision for damefodbolden. ○ Arbejdsbeskrivelser på alle væsentlige arbejdsopgaver med angivelse af ansvar, kompetence 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kompetenceniveauet er en smule højere lokalt end på landsplan. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Belbintestet den 11.12.02 med efterfølgende diskussion af hvem der løser opgaverne. ○ Næste kursusgang er i februar, hvor arbejdsopgaverne med baggrund i Belbin skal defineres ○ Ledelsen er i gang med at beskrive alle relevante arbejdsopgaver 	<ul style="list-style-type: none"> ○ OB har fået bevilget 4.800 kr. fra DBUs Aktivitetspulje til Belbintest.
Skovbakken	<ul style="list-style-type: none"> ○ Arbejdsbeskrivelser på alle væsentlige arbejdsopgaver med angivelse af ansvar, kompetence og tidsforbrug (afviklet 14/8). ○ Implementering af værdigrundlag og målsætning i klubben 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kompetenceniveauet er højt og interessen for at uddanne sig er stor ○ Det er aftalt at gennemføre kompetenceudvikling inden for følgende områder: Markedsføring (synlighed/PR), forandringsledelse, motivation, samarbejde, konflikt-håndtering og kommunikation. Det er alle procesforløb over 10 timer. Temaerne planlægges i nævnte rækkefølge. Markedsføring kan dækkes ind under det som Promovator er i gang med. De øvrige temaer er en del af udviklingsplanen. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Procesforløbene forventes at gå i gang i løbet af februar i 2003, måske 2004. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tildelt to lederstipendiater til beskrivelse af arbejdsopgaver m.v. ○ Den samlede økonomi i udviklingsplanen beløber sig til op mod 100.000 kr. Her er forslag om mulighed for at ansøge i puljen til klubpuljemidler. Desuden mulighed for at søge DBUs Aktivitetspulje, kommune og egen finansiering. ○ Skovbakken har foreløbig modtaget 8.500 kr. fra DBUs Aktivitetspulje til Klubbens Årsplan og et procesforløb.

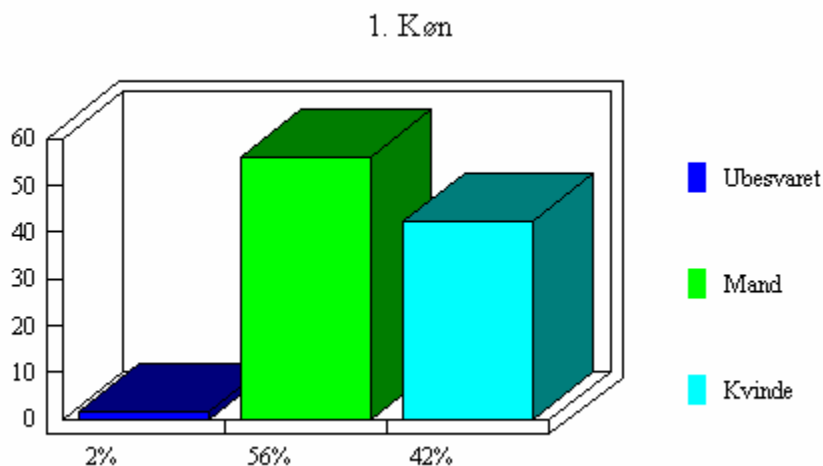
Status for besøg i klubberne omkring lederuddannelse og organisationsudvikling – december 2002				
	Grundlæggende behov	Kompetenceudviklingsbehov	Action	Økonomi
Fortuna Hjørring	<ul style="list-style-type: none"> ○ En samlet vision for damefodbolden samt serviceeftersyn på arbejdsbeskrivelser, organisationsplan ○ Udarbejdelse og implementering af et værdigrundlag, som også kan benyttes i markedsføringssammenhænge 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kompetenceniveauet ligger over gennemsnittet og interessen er væsentlig højere end på landsplan. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Der planlægges et weekendseminar, hvor der sættes focus på værdigrundlag, arbejdsbeskrivelser og organisationsplan. Der er dog ikke sket noget siden focusinterviewet. Bolden ligger hos Fortuna Hjørring. ○ Procesforløbene afventer weekendseminaret, så basis bliver færdiggjort inden næste step bliver taget. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ I første omgang skal der investeres 8-10.000 kr, men yderligere midler må forventes, når der tages fat på procesforløbene.
Vejle	<ul style="list-style-type: none"> ○ Arbejdsbeskrivelser på alle væsentlige arbejdsopgaver med angivelse af ansvar, kompetence og tidsforbrug. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kvalifikationsanalysen viste at interessen for at uddanne sig ikke var særlig stor, men det vendte focusinterviewet op og ned på. Det skyldes bl.a. usikkerhed om længde og geografi om afviklingen. ○ Klubben ønsker at blive bedre indenfor markedsføring. Det kan indarbejdes i forbindelse med Promovators arbejde samtidig har klubben en person, som kunne introducere udvalgte folk til sponsering. ○ Det er aftalt at tage fat på følgende procesforløb: Forhandling, forandringsledelse, kommunikation og motivation 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Arbejdsbeskrivelserne er færdiggjort i forbindelse med afvikling af Klubbens Årsplan. ○ Tidsplanen for procesforløbene ser således ud: forhandling (starten af november), forandringsledelse (sidst i februar), kommunikation (sidst i april), og motivation (først i juni). Alle procesforløb har en varighed af 1½ dag (10 timer). Tidsplanen må skydes 3-4 måneder. ○ Omkring markedsføring tager klubben selv fat. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ De er som ikke-kraftcenterklub tildelt to lederstipendier til at færdiggøre arbejdsbeskrivelserne. Udgifterne til instruktører samt kurset Klubbens Årsplan er bevilget via DBUs Aktivitetspulje. Derudover har klubben fået penge fra DBUs Aktivitetspulje til kursus omkring PR. I alt 9.500 kr. ○ Procesforløbene forventes at løbe op i 60.000 kr. som dels foreslås finansieret via en pulje fra af projektmidlerne til ikke-kraftcenterklubber, DBUs aktivitetspulje, egen finansiering og kommunale midler.

Status for besøg i klubberne omkring lederuddannelse og organisationsudvikling – december 2002				
	Grundlæggende behov	Kompetenceudviklingsbehov	Action	Økonomi
Brøndby	<ul style="list-style-type: none"> ○ Klubben har udarbejdet et omfattende kompendium med mission, arbejdsbeskrivelser, mål og delmål. Det er efterhånden et par år siden. Der er behov for et mindre serviceeftersyn og en beslutning om, hvordan det i højere grad implementeres over for nye. ○ Dameafdelingen har behov for at rekruttere flere ressourcer til at føre ideer ud i livet samt folk, der kan tage sig af fundraising. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kompetenceniveauet er en del højere end på landsplan og interessen/behovet for at uddanne sig er stort. Især er der behov for at kompetenceudvikle inden for markedsføring, delegering, kommunikation, konflikthåndtering, forandringsledelse og motivation. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Det kneb gevaldigt med at afsætte tid til kompetenceudvikling, selv om interessen/behovet var stort, men det blev besluttet, at ledelsen tager en drøftelse om at begynde med temaet – forandringsledelse. Klubben vender tilbage. Bolden ligger hos Brøndby. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Procesforløbet vil løbe op i 10-15.000 kr. som dels foreslås finansieret via klubpuljemidler, DBUs Aktivitetspulje, egen finansiering og kommunale midler. På længere må det forventes, at der bliver behov for flere midler.
Hillerød	<ul style="list-style-type: none"> ○ Klubben er i gang med arbejdet omkring vision, mål og delmål, men klubben ønsker sparring i til dette. ○ Klubbens organisationsplan skal have et serviceeftersyn ○ Personalepolitikken er bestemt et tema, som klubben vil tage fat i. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kompetenceniveauet er en smule højere lokalt end på landsplan. I forhold til landsplan er interessen for at uddanne sig, men det ændrede focusinterviewet på. ○ Klubben ønsker kompetenceudvikling inden for målsætning, kommunikation og motivation. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ En seminardag, hvor vision og værdier er i spil. Det skal kædes sammen med procesforløbet i målsætning, mens kommunikation og motivation bliver to selvstændige procesforløb. Bolden ligger i DBU Uddannelse. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Seminardagen vil beløbe sig til 5.000 kr. ○ Procesforløbene vil løbe op i 40.000 kr. som dels foreslås finansieret via klubpuljemidler for ikke kraftcenterklubber, DBUs Aktivitetspulje, egen finansiering og kommunale midler.

Status for besøg i klubberne omkring lederuddannelse og organisationsudvikling – december 2002				
	Grundlæggende behov	Kompetenceudviklingsbehov	Action	Økonomi
B 1921	<ul style="list-style-type: none"> ○ Klubben har arbejdsbeskrivelser på en række opgaver, men der er behov for et grundigt serviceeftersyn. ○ Der er behov for at skabe et værdigrundlag, som både kan bruges i klubben, men også til klubbens interesser ○ Der er behov for at få skabt en vision med mål og delmål 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kompetenceniveauet er en smule lavere lokalt end på landsplan. Interessen for at kompetenceudvikle sig er større lokalt end på landsplan. ○ Kompetenceniveauet skal højnes inden for samarbejde, kommunikation og konflikt-håndtering. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 2-3 seminar dage i løbet af vinteren, hvor der kommer styr på arbejdsbeskrivelser, får skabt et værdigrundlag samt får skabt en vision. ○ Næste vinterperiode forventes at afvikle procesforløbene inden for samarbejde, kommunikation og konflikt-håndtering. Bolden ligger hos B 1921. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Seminar dagene vil beløbe sig til 8-10.000 kr. ○ Procesforløbene vil løbe op i 30.000 kr. som dels foreslås finansieret via klubpuljemidler for ikke kraftcenterklubber, DBUs Aktivitetspulje, egen finansiering og kommunale midler. De forventes afvikles under DBUs lederuddannelse, som er færdig til den tid.
Horsens	<ul style="list-style-type: none"> ○ Klubben har en vision, som mere har karakter af et mål. Den skal der arbejdes med. ○ Der mangler et fælles værdigrundlag for FC Horsens og SIK. ○ Klubben har en organisationsplan, som afspejler kompetence og ansvar. ○ Klubben har en personalepolitik, som måske trænger til et eftersyn. ○ Klubben mangler arbejdsbeskrivelser på ledelsesopgaverne. ○ Klubben har ingen jobprofiler, men kunne nok være interesseret i at udarbejde sådanne, da de kunne bruges til rekruttering. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kompetenceniveauet er en smule højere end på landsplan. Interessen for at uddanne sig er markant lavere lokalt end på landsplan. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lederne vurderede, at der ikke var et større behov for at kompetenceudvikle, men temaer som motivation, markedsføring og samarbejde kunne have interesse. Det vil dog først være aktuelt i foråret, sommeren 2003. Klubben har bolden. ○ Klubben var meget interesseret, hvis der blev holdt uddannelsesforløb på tværs af klubberne. 	
FVK	Der er aftalt møde med klubben torsdag den 23. januar, 2003.			

Ledernes baggrund

Figur 1 Dameledelsens sammensætning – opgjort på køn



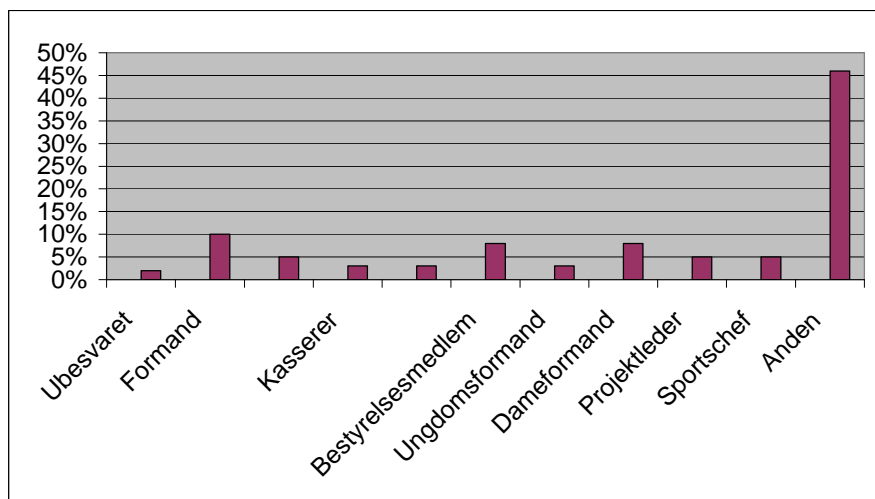
Både mænd og kvinder er godt repræsenteret i dameledelsen. 42 % af dem, der sidder i dameledelsen er kvinder. Det er væsentligt mere end en tidligere undersøgelse⁵ viste. Her var kun 20 % af bestyrelsesposterne besat af kvinder. Det kan dog hænge sammen med, at halvdelen af dem, der har svaret ikke er en del af bestyrelsen (se figur 2).

Lederne i damefodbolden er typisk ansat i det private eller er selvstændige. Kun 29 % er offentligt ansat. 49 % af lederne har en kort erhvervsuddannelse eller endnu kortere, mens 48 % har en mellemlang eller lang videregående uddannelse, som ballast.

Noget tyder på, at damefodbolden typisk er organiseret med en repræsentant i bestyrelsen (figur 2). Udenfor bestyrelsen har man så et dameudvalg eller en projektleder, som har særlig fokus på damefodbold. Det er noget af et paradoks, da der jo ikke i klubberne er noget særligt herreudvalg. Det handler nok også om, at damefodbolden er forholdsvis ung i mange klubber. Det kan også være her, at vi skal finde en af forklaringerne på, hvorfor damefodbolden har svært ved at blive accepteret og få samme status som herrefodbolden. Hvis damefodbolden for alvor skal få sit store gennembrud, er det nødvendigt, at den organisatorisk sidestilles med herrefodbolden.

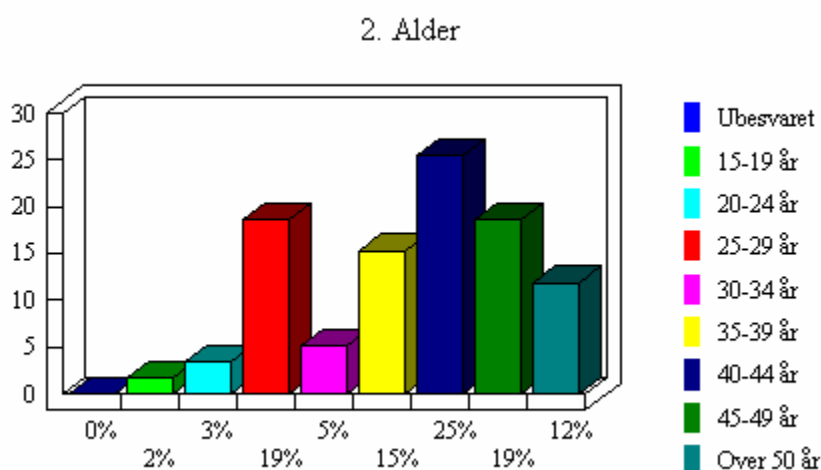
⁵ Landssækkende spørgeskemaundersøgelse af ledernes uddannelsesbehov: "Hvad leder du efter?", af Henning Hansen, DBU, 2001.

Figur 2 Fordelingen i forhold til post



Den aldersmæssige sammensætning blandt lederne viser, at 56 % af damelederne er over 40 år (figur 3). I den landsdækkende undersøgelse var det tilsvarende tal 50 %. Focusinterviewene viser, at der er en generation af unge på vej som ledere indenfor damefodbolden samtidig med, at en del af lederne, der sidder i dameledelsen har stor erfaring fra foreningsarbejde, typisk indenfor herrefodbolden. De har måske set en mulighed for at flytte noget og gøre en forskel indenfor et område i vækst.

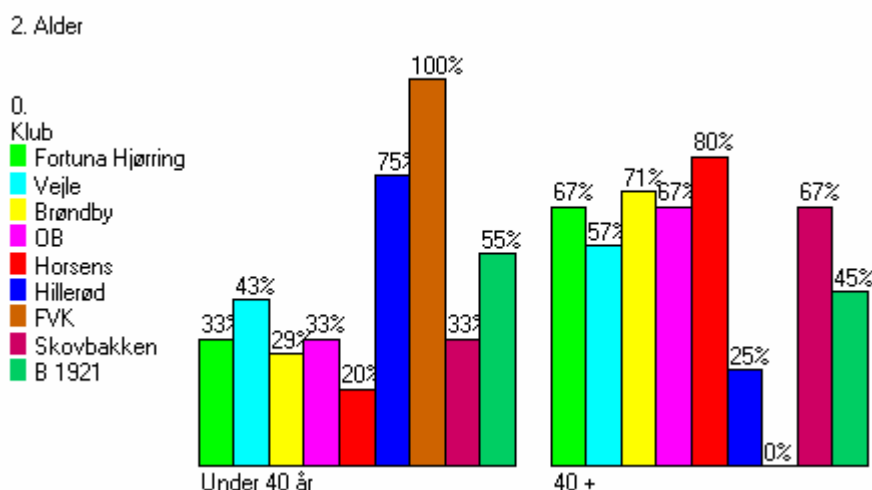
Figur 3 Dameledelsen – opgjort på alder



Hvis vi kigger på aldersfordelingen i de enkelte klubber, kan vi af figur 4 se, at de fleste klubber har en overvægt af ledere, som er over 40 år. Dog skiller FVK sig ud. Hele deres dameledelse er under 40 år. Størstedelen af lederne i Hillerød er ligeledes under 40 år. I Horsens er 80 % af lederne over 40 år. Der er jo ingen opskrift på den ideelle sammensætning af en

ledelse, når vi kigger på alder, men det er væsentligt løbende at vurdere om ledelsen har den rette sammensætning i forhold til de opgaver den skal løse.

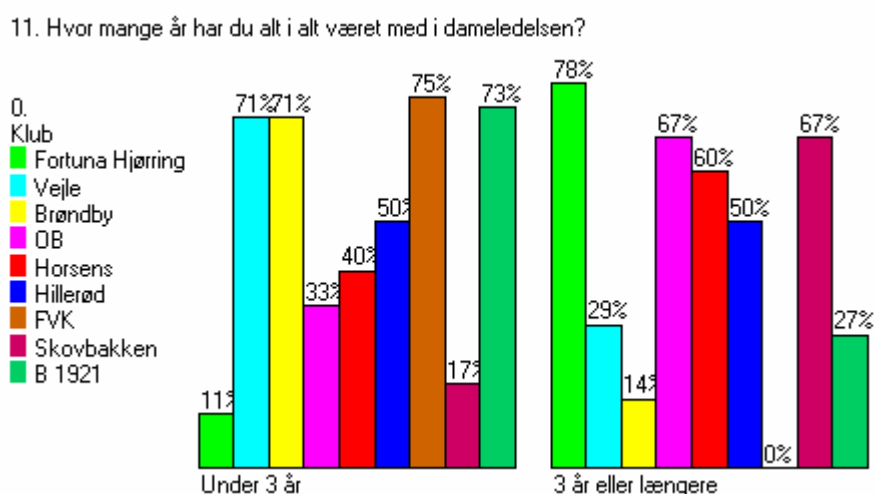
Figur 4 Aldersfordelingen i de enkelte klubber opgjort over og under 40 år



Lederen som bestyrelses- og udvalgsmedlem m.v.

Kigger vi på, hvor lang tid de har været med i dameledelsen ser fordelingen således ud:

Figur 5 Anciennitet i dameledelsen fordelt på klubber

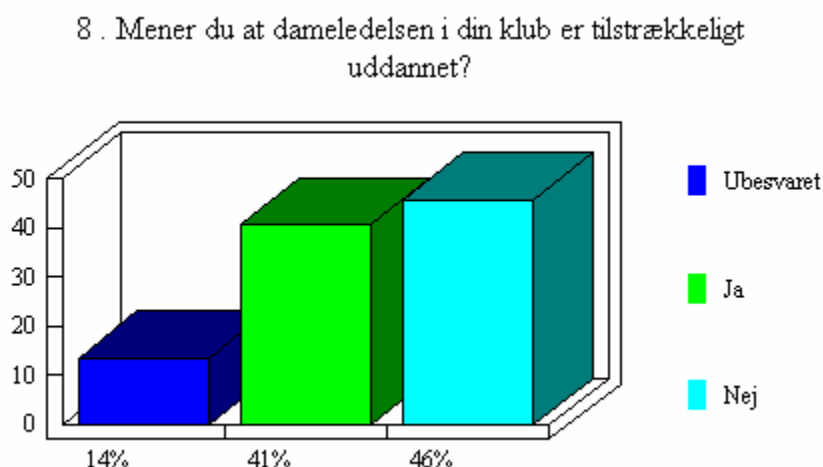


Figur 5 viser, at de mere rutinerede bestyrelser findes i Fortuna Hjørring, OB, Horsens og Skovbakken, mens det er forholdsvis uerfarne folk (i forhold til at være i dameledelsen), der står i spidsen for FVK, Brøndby, B

1921 og Vejle. Dog snyder billedet en del i forhold til fx Brøndby, da dameledelsen rummer personer, som har mange års erfaring fra lederarbejde i herrefodbolden. Men fokusinterviewene viste også, at der i flere af klubberne, er kommet personer til, som ønsker tage del i ledelsesarbejdet. En af deres fornemmeste opgaver bliver at skabe netværk og relationer, så arbejdsopgaverne kan fordeles på så mange hænder som muligt.

Som det fremgår af figur 6 vurderer næsten halvdelen (46 %) af damelederne, at dameledelserne ikke er tilstrækkeligt uddannet. Fokusinterviewene underbygger dette billede, men samtidig giver 77 % udtryk for, at de er godt rustet til at bestride deres primære post i klubben. Måske et udtryk for, at de er i stand til at holde hovedet oven vande, men et signal om, at det er en stakket frist. Der er tilsyneladende ikke tilstrækkeligt med kompetencer og ressourcer til at udvikle klubberne i forhold til de krav, der stilles.

Figur 6 Vurdering af om dameledelsen er tilstrækkeligt uddannet



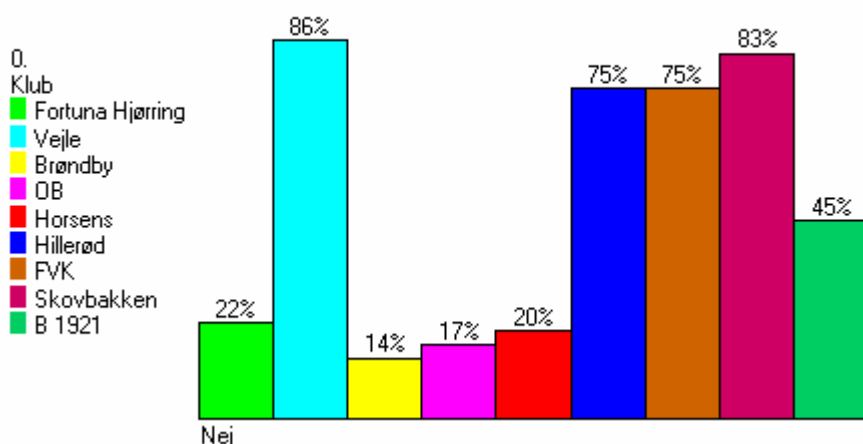
Focusinterviewene viste, at en af kerneproblemstillingerne i dameledelserne er tid, manglende tid. Lederne er ikke i stand til at skabe tilstrækkelig tid til udvikling. Det hænger blandt andet sammen med, at der i dameledelserne ligger opgaver, som bør delegeres udenfor ledelsen, da opgaverne har driftsmæssig karakter og ikke strategisk karakter. Stort set alle klubber giver udtryk for, at det er et problem at rekruttere folk. En af årsagerne er, at opgaverne ikke er tilstrækkeligt defineret. Det kan bevirke, at folk hellere takker nej, når de ikke ved, hvad de går ind til. Det er en ond spiral. Der er ingen tvivl om, at hvis spiralen skal brydes er det nødvendigt at prioritere tid til at få udarbejdet arbejds- og jobbeskrivelser for at skabe et troværdigt grundlag for at rekruttere nye personer.

Samtidig bliver lederne nødt til at skabe tid til kompetenceudvikling. Det skal blandt andet gøres ved at fjerne så mange driftsopgaver som muligt fra ledelsens bord, således at der bliver overskud til at tænke strategi og ledelse. Ledelsen skal ikke bruge tid på at bemane pølsevognen til byfe-

sten. Det ansvar ligger andre steder i klubben. Driftsopgaverne skal ud af ledelseslokalet.

Figur 7 Fordelingen på klubniveau, hvor lederne ikke mener, at dameledelsen er tilstrækkeligt uddannet

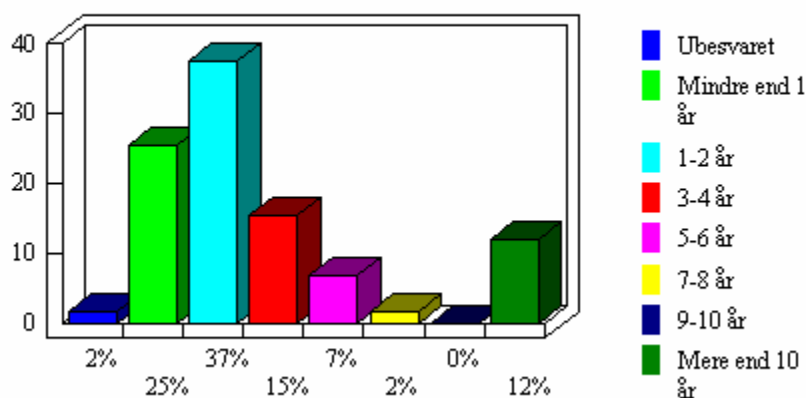
8. Mener du at dameledelsen i din klub er tilstrækkeligt uddannet?



Som det fremgår af figur 7, er det især lederne i Vejle, Hillerød, FVK og Skovbakken, der vurderer, at ledelsen ikke er tilstrækkeligt uddannet. Omkring halvdelen af lederne i B 1921 mener, at ledelsen er tilstrækkeligt uddannet. Hvis vi udelukkende tager udgangspunkt i kvalifikationsanalysen bør vi først og fremmest sætte ind i disse klubber. Focusinterviewene tegner dog et mere nuanceret billede af situationen. Fx var interessen for at uddanne sig i OB langt større efter focusinterviewet. I Brøndby og Horsens har interessen både i kvalifikationsanalysen og efter focusinterviewet været yderst begrænset. I Fortuna Hjørring var interessen rimelig stor i forbindelse med focusinterviewet, men det er indtil videre ikke lykkes at komme videre.

Figur 8 Hvor mange år har du haft din nuværende post?

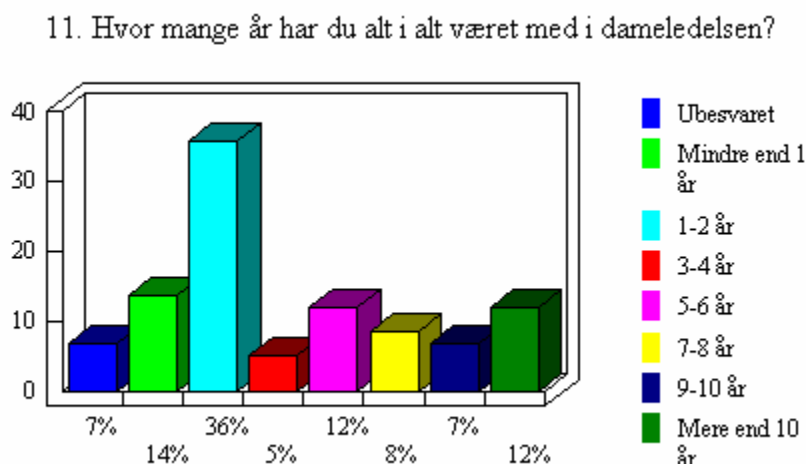
10. Hvor mange år har du haft din nuværende post?



Som det ses i figur 8 har langt de fleste haft deres nuværende post i kort tid – hele 62 % har 2 år eller kortere tids erfaring, mens der er en flok på 12 %, som er rutineret med mere end 10 år på samme post. Det bevirker, at de fleste af lederne stadig er i gang med at finde sig til rette i den post, som de har ja til. I focusinterviewene har fx Brøndby og Fortuna Hjørring, givet udtryk for, at de ikke er dygtige nok til at tage imod nye ledere. Alt for mange bliver overladt til sig selv. Det sker i begejstring over, at man langt om længe har fået overtalt en til at sige ja.

Billedet (figur 9) er ikke så meget anderledes, hvis vi kigger på, hvor lang tid den enkelte alt i alt har været med i dameledelsen.

Figur 9 Hvor mange år har du alt i alt været med i dameledelsen?

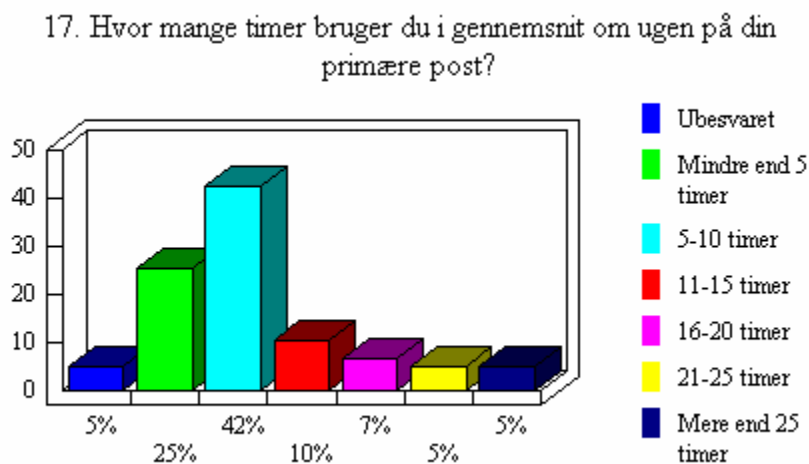


I figur 9 kan det ses, at 50 % har 2 år eller kortere erfaring i ledelsesarbejdet hos damerne. Det kan vidne om en kraftig personalegennemstrømning, hvilket giver problemer i opbygning af en elitekultur og en større satsning, som skal række flere år frem. Tilsyneladende er der en bedring i udsigt, da næsten 2/3 giver udtryk for, at de vil være der om 3 år, men det er samtidigt et vink med en vognstang om, at klubberne skal være bedre til at fastholde deres ledere, da 37 % har allerede truffet en beslutning om, at de ikke er med i 2005. En virksomhed med så stor personalegennemstrømning, vil man ofte betegne som en syg virksomhed. De nuværende ledere må iværksætte en analyse, som kortlægger, hvad der skal til for at fastholde dem endnu længere. For megen viden forsvinder for hurtigt. Lederne angiver følgende årsager til, at de er på vej ud:

- manglende tid
- kraftcenterprojektet stiller urimelige krav til de frivillige ledere
- det går ud over familien
- manglende kompetencer
- nye folk må til

Det er årsager, som skal tages alvorligt, men samtidig årsager, der kan gøres noget ved, hvis det kræver, at indsatsen prioriteres.

Figur 10 Gennemsnitligt antal timer om ugen på den primære post



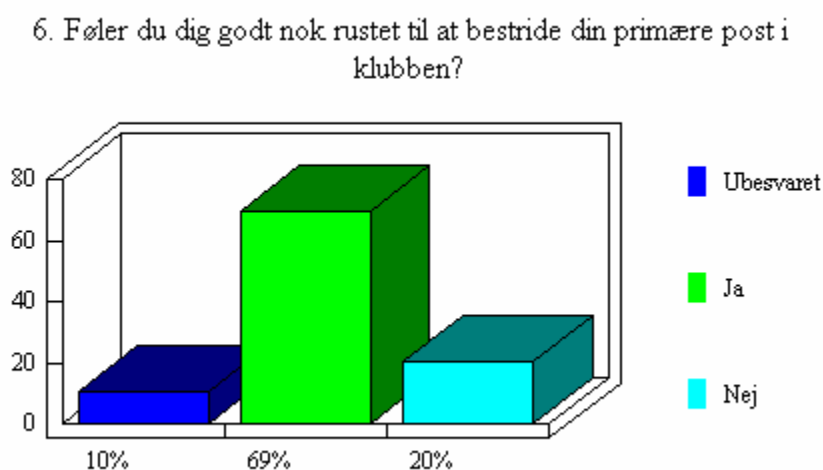
At frivillige ledere bruger meget tid i foreningerne, har i mange år været en kendsgerning, men ofte er vi ikke klar over, hvor mange timer, det drejer sig om. I forhold til dameledernes primære post skønner 67 %, at de bruger op til 10 timer om ugen. Herudover har lidt over halvdelen andre opgaver i klubben. Foreningsarbejdet lægger beslag på noget, der svarer til $\frac{1}{4}$ tids job. Hos en $\frac{1}{4}$ fylder det endnu mere. Hvis det almindelige job, familie m.v. samtidig skal passes, er der ikke noget at sige til, at mange frivillige løber skrigende bort inden for de første 2 år. Derfor er det nødvendigt, at lederne blive bedre til at delegere arbejdsopgaverne og lader ansvar og kompetence følge med. Det er nogle af de ting fremtidens leder efterspørger. De vil have frihed til at løse opgaverne på deres måde, så det ikke blot bliver en tro kopi af det, der tidligere er gjort. Den nye generation ønsker ikke blot at spejle sig i fortiden – de ønsker at forme fremtiden.

For mange ledere er bange for at delegere opgaver. Årsagerne hertil er bl.a., at de ikke er sikre på, at opgaven bliver løst godt nok eller til tiden. Samtidig skal man heller ikke glemme, at viden stadig er magt i foreningslivet. Det betyder, at ansvar og kompetence alt for ofte ikke følges ad. En leder udtrykker det således: "Det generelle ledelsesproblem i dansk damefodbold er ikke mangel på dygtige ledere, men mangel på dygtige ledere, som ikke har et job ved siden af".

Dameledernes kompetencer

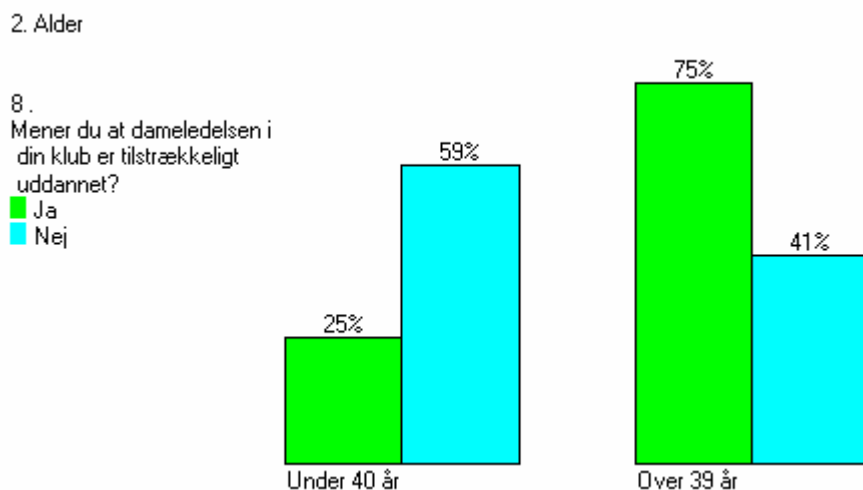
I dette afsnit ser vi på, hvilke kompetence, der er nødvendige for at sidde i dameledelsen. Desuden ser vi på det nuværende kompetenceniveau i forhold til det nødvendige kompetenceniveau for at bestride den enkelte post. Det giver et billede af, hvilken uddannelsesindsats, der skal til for at få det organisatoriske niveau i verdenseliten.

Figur 11 Hvordan føler du dig rustet til at bestride din primære post?



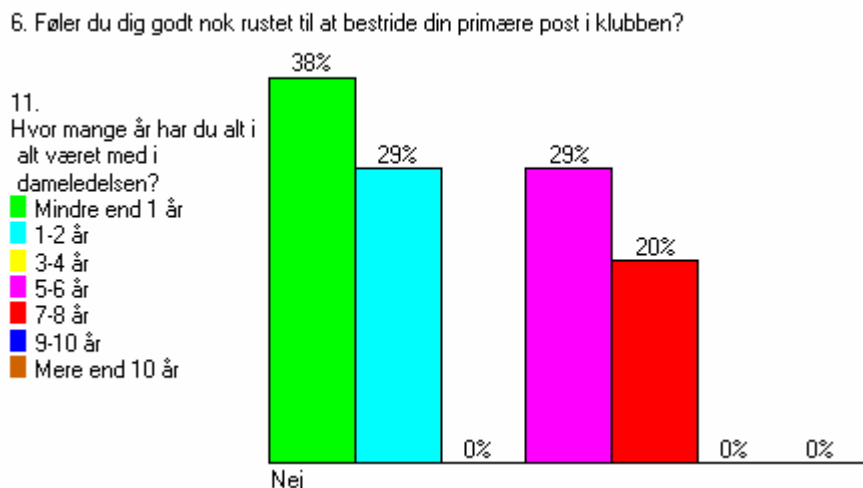
Generelt set udtrykker den enkelte leder (figur 11), at han/hun er godt rustet til at bestride sin primære post, men der er samtidig en gruppe på 20 %, som ikke føler sig godt nok rustet. Denne gruppe bør have første prioritet, når kompetenceudviklingen skal planlægges. Lederne havde mulighed for at udtrykke, indenfor hvilke områder, de havde brug for at styrke deres kompetencer. Det spændte vidt fra generel viden om, hvad der foregår i en eliteklub til mere specifik viden om samarbejde, kommunikation, delegering, teamsamarbejde, sponsering og økonomisk indsigt.

Figur 12 Alder i forhold til om dameledelsen er tilstrækkeligt uddannet



Det er især de unge (under 40 år), der mener, at dameledelsen ikke er tilstrækkeligt uddannet (figur 12). Kun 25 % vurderer, at dameledelsen er tilstrækkeligt uddannet, mens 75 % af dem over 39 år mener, at dameledelsen er tilstrækkeligt uddannet. Det kan være et indikation om, at den unge generation, er vokset op med, at udvikling konstant kræver kompetenceløft, mens den øvrige del, vurderer at den væsentligste kompetence, er at brænde for sagen. Det er også i denne gruppe, at det væsentligste for dem er at drive klubben – større forandringer ser de som en trussel for deres position.

Figur 13 Anciennitet i dameledelsen i forhold til, hvor godt rustet man føler i forhold til at bestride sin primære post



Det er især gruppen med kort anciennitet, som ikke føler sig godt nok rustet til at bestride den primære post i ledelsen. Det kan skyldes, at der ikke gøres nok for, at nye ledere kommer godt fra start i deres job. Flere klubber gav i focusinterviewene udtryk for, at de ikke gjorde noget særligt, når de fik nye folk i ledelsen. Ofte fik de udleveret lidt materiale, måske et sæt nøgler og så handlede det groft sagt om selv at erfare sig til resten. Her kunne man med fordel tænke i en form for personalepolitik, som bl.a. handler om, hvordan klubben byder velkommen til nye medarbejdere. Personalepolitikken bør også omhandle hvilke forventninger og krav klubben har samt hvad den enkelte kan forvente at få ud af at være frivillig leder i klubben – herunder fx mulighed for personlig udvikling. Desuden bør personalepolitikken indeholde et afsnit omkring om, hvordan den rekrutterer, fastholder og afskediger medarbejdere - både frivillige og ansatte.

Det bliver alt for ofte gjort til en stor byrde at være frivillig leder – i stedet bør vi se det som mulighedernes land. Et sted hvor man tilegner sig kompetencer, som kan bruges i det private både på hjemmefronten og på arbejdspladsen. Flere og flere virksomheder efterspørger medarbejdere med erfaring fra foreningsarbejde. Det handler meget om, at vi kigger på muligheder i stedet for begrænsninger. Foreningsarbejde er en værdifuld kvalificering – også i arbejdslivet.

Lederne er blevet bedt om at vurdere på en række ledelseskompetencer, i hvor høj grad dameledelsen er i stand til at udføre opgaverne. Generelt set viser vurderingen (tabel 1), at niveauet ligger på det jævne med pil op ad. Dameledelserne er bedst på det interne niveau – de indre linjer. De har det straks sværere på det eksterne niveau.

Lederne er bedst indenfor områder som samarbejde ledelsesmedlemmerne imellem, interne forhandlinger og forandringsledelse, mens det indenfor ledelsestemaer som markedsføring, ekstern kommunikation, motivation, langsigtede mål og eksternt samarbejde står knap så godt til.

Det eksterne område bliver i disse år et stadigt vigtigere område. Når vi taler elitearbejde, hvor synlighed er et af nøgleordene, må lederne erkende, at de skal opprioritere deres kompetencer på dette område. Det er på det eksterne område, at pengene findes. Derfor er der ingen vej udenom.

Tabel 1 Vurdering af i hvor høj grad ledelsen er stand til håndtere en række ledelsesopgaver

	Meget ringe grad	Ring Grad	Middel Grad	Høj grad	Meget høj grad
Samarbejde i ledelsen	0 %	4 %	38 %	43 %	16 %
Samarbejde med resten af klubben	4 %	5 %	46 %	40 %	5 %
Samarbejde med omverdenen	3 %	17 %	36 %	31 %	12 %
Markedsføre	5 %	36 %	37 %	17 %	5 %
Delegere	2 %	10 %	44 %	37 %	7 %
Kommunikere i dameledelse	0 %	7 %	64 %	24 %	5 %
Formidle informationer og holdninger ud i klubben	2 %	10 %	66 %	20 %	2 %
Modtage informationer og holdninger fra resten af klubben	3 %	2 %	56 %	37 %	2 %
Kommunikere med omverdenen	2 %	31 %	45 %	21 %	2 %
Konflikthåndtere	0 %	10 %	46 %	36 %	8 %
Forhandle internt	0 %	3 %	34 %	48 %	14 %
Forhandle eksternt	3 %	5 %	43 %	36 %	12 %
Opstille mål på kort sigt	4 %	18 %	30 %	44 %	5 %
Opstille mål på længere sigt	13 %	14 %	41 %	30 %	2 %
Forandringsledelse	0 %	5 %	29 %	56 %	10 %
Motivere	5 %	24 %	51 %	19 %	2 %

Hvis vi sammenholder, hvordan lederne vurderer deres eget kompetence-niveau i dag i forhold til det kompetenceniveau, de vurderer er nødvendigt for at bestride den post, de har, ser billedet således ud:

Tabel 2 Ledernes kompetenceniveau i dag og det nødvendige kompetenceniveau på udvalgte ledelseskompetencer

Tem a	Niveau 1-4		Niveau 5-7		Niveau 8-10		Interesse for uddannelse Højgrad/ megethøjgrad
	Idag	Mål	I dag	Mål	Idag	Mål	
Samarbejde	2	0	32	6	66	93	53
Markedsføring	24	8	47	30	29	64	51
Delegere	12	5	34	13	54	82	44
Kommunikation	9	2	32	6	58	93	61
Konflikthåndtering	11	3	43	12	45	85	56
Forhandling	17	8	38	17	45	74	48
Målsætning	10	10	40	7	51	85	50
Forandringsledelse	7	2	46	18	47	81	56
Motivation	10	7	46	16	45	77	48

Note: Deltagerne er blevet bedt om på en skala fra 1-10 (10 er bedste) at vurdere deres kompetenceniveau i dag (aflæses i den hvide kolonne) og hvilket kompetenceniveau, de bør ligge på (aflæses i den mørke kolonne) i forhold til den post de har i dag

Af tabel 2 fremgår det, at de væsentligste kompetencer en dameleder skal besidde er:

- samarbejde,
- kommunikation,
- konflikt håndtering
- målsætning.

Den kompetence, der scorer lavest er markedsføring. Det kan hænge sammen med, at lederne vælger at placere markedsføringen uden for ledelsen i fx et sponsorudvalg og derfor har nedprioriteret den i forhold til en nødvendig kompetence hos ledelsen. Markedsføring er samtidig den kompetence, hvor niveauet er lavest hos lederne. Nogle vil sikkert hævde, at det at kunne sælge er forundt personer med et særligt talent. Det er ikke noget alle kan. Til det er der at sige, at det måske er et område, hvor man via uddannelse kan bliver dygtigere. Markedsføring er jo i sigens natur en eksternt aktivitet og som tidligere påpeget halter lederne bagefter på det eksterne – de er langt bedre på de interne linjer i klubben – ofte til at holde klubben i drift. Derfor tror jeg, at mange klubber kommer i problemer, når de vil udvikle, da det kræver kompetencer på det eksterne niveau.

De tre kompetencer, hvor lederne vurderer, at de har de bedste kompetencer er indenfor:

- samarbejde
- delegering
- kommunikation

Det er dog ikke ensbetydende med, at der ikke er et stort behov for at blive bedre indenfor:

Hvis vi ser på, hvor der er det største gab fra kompetenceniveauet i dag og til det nødvendige, fremgår det under højeste niveau, at der især mangler kompetencer indenfor områder som:

- konflikthåndtering
- markedsføring
- kommunikation
- målsætning
- forandringsledelse

Gabet er mindst inden for samarbejde og forhandling. Det er et område, hvor lederne vurderer, at de er godt kørende. Selvfølgelig kan de blive dygtigere, men der er ikke så langt til målet.

Hvis vi i tabel 2 ser på om der er sammenhæng mellem størrelsen af gab (nuværende og nødvendige kompetencer) og interesse for uddannelse må det konstateres, at der er nogen sammenhæng: to af de kompetencer (konflikthåndtering og kommunikation), som har det største gab, er der også interesse for at uddanne sig indenfor. I den anden ende af skalaen hænger det også udmærket sammen, da delegering og forhandling ligger her og interessen for at uddanne sig er behersket. Dog skal det understreges, at indenfor alle ni kompetenceområder er der interesse blandt halvdelen af lederne for at uddanne sig. Et sted mellem 10-20 % alt afhængig af kompetenceområde er ikke interesseret i at uddanne sig. Sammenfattende kan det konstateres, at interessen for at uddanne sig overstiger behovet!!. Men interessen ændrer sig - det handler i høj grad om erkendelse. Det har vi allerede oplevet i forbindelse med focusinterviewene.

Tabel 3 Vigtigheden af udvalgte ledelseskompetencer opgjort i procent

Vigtigheden i forhold til post – 10 er det vigtigste	1-4	5-7	8-10
Samarbejde	0	12	88
Markedsføring	7	29	63
Delegering	4	22	75
Kommunikation	2	7	91
Konflikthåndtere	3	17	80
Forhandle	15	11	74
Målsætning	11	13	77
Forandringsledelse	3	24	72
Motivation	7	16	76

Tabel 3 viser, at alle i ledelsen ikke skal besidde de samme ledelseskompetence og slet ikke på samme niveau. Den viser også, at der stilles store krav til den enkelte leder. Hvis vi sammenligner med tendenserne i tabel 2, ligger vigtigheden meget godt på linje med målene.

Kommunikation, samarbejde og konflikthåndtering vurderes som det vigtigste, når hver enkelt leder har vurderet i forhold til post. Det kan måske betegnes som basiskompetencer uanset, hvilken post man har. Markedsføring vurderes til at være mindst vigtig, hvilket kan hænge sammen med, at det er placeret på en enkelt person eller i et udvalg uden for ledelsen. Der er slående at konstatere, at kun 72 % prioriterer forandringsledelse som vigtig (8-10). Men det siger måske også noget om de udfordringer som foreningslivet står over for. Det kan udtrykke således - "Viljen til forandring er nødvendig – bare jeg ikke skal være en del af den". Samfundet omkring foreningslivet forandrer sig med lynets hast og kun få foreninger formår at følge med eller hænge på. Det er bydende nødvendigt, at vi forandrer os, hvis vi skal appellere til den næste generation.

Generelt kan det konstateres, at lederne mener, at det er nødvendigt at besidde et høj kompetenceniveau indenfor stort set alle områder uanset, hvilken post man har.

Hvis vi graver et spadestik dybere omkring interesse for at uddanne sig fordelt på klubber, ser billedet således ud:

Tabel 4 Interesse for at uddanne sig opgjort i % på klubniveau indenfor 9 kompetencer (i denne tabel er medtaget dem, der har svaret høj grad/meget høj grad)

	<i>Samarbejde</i>	<i>Markedsføring</i>	<i>Delegering</i>	<i>Kommunikation</i>	<i>Konflikthåndtering</i>	<i>Forhandling</i>	<i>Målsætning</i>	<i>Forandringsledelse</i>	<i>Motivation</i>
Fortuna Hjørring (9)	67	89	67	67	89	67	56	33	44
Vejle (7)	29	43	14	29	14	57	0	43	14
Brøndby (7)	43	57	57	71	57	29	43	86	43
OB (6)	0	50	0	17	17	17	17	17	17
Horsens (5)	20	20	40	40	20	40	40	40	20
Hillerød (4)	50	75	50	100	75	50	100	50	75
FVK (4)	100	75	50	75	75	100	100	100	25
Skovbakken (6)	67	17	83	67	67	33	50	100	67
B 1921 (11)	82	36	36	82	82	36	64	55	73

Note: Man skal være opmærksom på, at procenterne er forholdsvis følsomme, da de jo er afhængige af, hvor mange der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen fra hver klub. Tallene i parentes angiver, hvor mange, der har deltaget.

Af tabel 4 fremgår det, at interessen for at uddanne sig varierer en del fra klub til klub og fra tema til tema. Hvis vi udelukkende ser på interessedeltagelsen i spørgeskemaundersøgelsen, kan vi konstatere, at interessen for at uddanne sig er mindst i Vejle, OB og Horsens. Interessen er størst i Hillerød, FVK og Fortuna Hjørring.

Sammenholder vi interessen med focusinterviewene bliver billedet noget mere nuanceret. Flere har været tilbageholdende med at udtrykke for stor interesse, da der var en række uafklarede faktorer som længde på uddannelse, økonomi og geografi. Fx har klubber som Vejle og OB vist større interesse efter focusinterviewet.

Hvis vi kigger på temaerne er det indenfor samarbejde, kommunikation, konflikthåndtering, at interessen er størst. Dette billede passer meget godt med billedet i tabel 2, hvor vi kunne konstatere, at ledelsen mente, at kompetencerne skulle være i top indenfor disse områder.

Interessen for at uddanne sig, er meget forskellig, når vi kigger på alder. I tabel 5 har vi opgjort deltagerne i to grupper; henholdsvis under 40 år og over 39 år.

Tabel 5 Interesse for at deltage i uddannelse i forhold til alder

<i>Interesse for at deltage i uddannelse opgjort på alder. Her er medtaget dem, der har svaret i høj grad/meget høj grad.</i>		
	Over 39 år	Under 40 år
Samarbejde	32 %	66 %
Markedsføring	51 %	50 %
Delegering	39 %	50 %
Kommunikation	48 %	77 %
Konflikthåndtering	48 %	69 %
Forhandling	42 %	50 %
Målsætning	42 %	57 %
Forandringsledelse	51 %	62 %
Motivation	39 %	50 %

Det er de unge (under 40 år), som er mest interesseret i at uddanne sig. Tendensen er stort set den samme uanset tema. Kun omkring markedsføring er interessen ens uanset alder.

Interessen blandt de ældre (over 39 år) spænder fra 32 % inde for samarbejde til 51 % inde for markedsføring og forandringsledelse. Tallene for de unge spænder fra 50 % inde for markedsføring, motivation og delegering til 77 % inde for kommunikation. Der kan være mange årsager bl.a., at de unge er vokset op med, at det handler om konstant at kvalificere sig. Det kan også hænge sammen med, at de unges kompetenceniveau er lavere end de ældres. Vi har derfor i tabel 6 set på, hvilket kompetenceniveau de har i dag.

Tabel 6 Vurdering af eget kompetenceniveau i forhold til alder

<i>Vurdering af eget kompetenceniveau – her er medtaget dem, der har vurderet, at deres kompetenceniveau ligger på 8-10 (højeste) i forhold til alder</i>		
	Over 39 år	Under 40 år
Samarbejde	61 %	73 %
Markedsføring	39 %	15 %
Delegering	61 %	46 %
Kommunikation	58 %	58 %
Konflikthåndtering	58 %	31 %
Forhandling	58 %	27 %
Målsætning	55 %	38 %
Forandringsledelse	55 %	38 %
Motivation	55 %	31 %

Her er tendensen klar. Den ældre gruppe vurderer, at deres kompetence-niveau er væsentligt højere end de unges. Kun omkring samarbejde ligger de unge højere. At det netop ligger højere på samarbejde, kan skyldes, at kompetencen samarbejde, har høj prioritet i vores institutioner og på arbejdspladserne i dag. Det er så at sige et must for at kunne begå sig i vores samfund i dag. Den mere projektorienterede arbejdsform er med til at højne denne kompetence. På kompetencen kommunikation er niveauet ens – det kan være et udtryk for, at det er en kompetence, som vi i dag lærer langt tidligere end før. Kommunikation er nærmest blevet en grundlæggende kulturteknik på linje med læsning, skrivning og matematik. For de øvrige kompetencers vedkommende er det svært umiddelbart at forklare.

En tese kan dog være, at de alle kræver en hvis erfaring for at nå et top-niveau. En anden tese kan være, at det er typiske kompetencer, man til-egner sig via efteruddannelse.

For yderligere at kunne detaljere, hvem der er interesseret i at uddanne sig, har vi set på, i hvilken grad der er sammenhæng mellem anciennitet og interesse. Fordelingen ser således ud:

Tabel 7 Interessen for at uddanne sig i forhold til anciennitet i dameledelsen (her er kun medtaget dem, der har svaret i høj grad og i meget grad)

Interessen for at uddanne sig i forhold til anciennitet i dameledelsen opgjort i % (her er kun meget dem, der har svaret i høj grad og i meget grad)			
	Under 3 år	3 til 6 år	Mere end 6 år
Samarbejde	48	60	44
Markedsføring	34	70	56
Delegering	34	50	44
Kommunikation	59	70	50
Konflikthåndtering	52	70	50
Forhandling	38	40	50
Målsætning	52	60	31
Forandringsledelse	59	60	38
Motivation	38	50	38

Af tabel 7 fremgår det, at den største interesse for at uddanne sig ligger i gruppen med 3-6 års anciennitet. I gennemsnit er interessen på de 9 kompetenceområder 59 %. For dem med under 3 års anciennitet er tallet 46 % og for dem med mere end 6 års anciennitet er tallet 45 %.

Noget tyder på, at nye i lederarbejde, har behov for en periode til at finde sig til rette inden de går i gang med at uddanne sig. Det kan hænge sammen med, at de ønsker at få en fornemmelse af, hvad opgaverne drejer sig om inden de vurderer, hvilke kompetence de yderligere har behov for. Selv efter 6 år i ledelsen er interessen for at uddanne sig tilstede hos næsten halvdelen. Det er tankevækkende, at der samtidig er en halvdel, som ikke er interesseret i at uddanne sig. Det er formentligt meget kulturbestemt og et spørgsmål om, man har en tradition for at uddanne sig. Det må forventes, at billedet ændrer sig i de kommende år, hvis vi allerede tidligt i karriereforløbet får skabt en tradition blandt lederne for at uddanne sig. Vi må ærligt erkende, at der i vores regi ikke har været de helt store muligheder for at deltage i lederuddannelse. Der er ingen tvivl om, at der forestår et kæmpe PR arbejde i at synliggøre mulighederne for igangsættelse af organisationsudvikling i klubberne.

Uanset hvor lang anciennitet lederne har er interessen for at uddanne sig indenfor konflikthåndtering og kommunikation stor. Herudover er lederne med kortere end 3 års anciennitet interesseret i at uddanne sig indenfor målsætning og forandringsledelse. Blandt ledere med 3-6 års anciennitet er der interesse for at uddanne sig indenfor markedsføring. Blandt ledere med mere end 6 års erfaring er der, udover uddannelse i kommunikation og konflikthåndtering, interesse for at uddanne sig indenfor markedsføring og forhandling.

Disse tendenser siger noget omkring, at behovene kan variere alt afhængig af, hvor lang anciennitet den enkelte har. Der er gradvist behov for at fylde på, jo længere lederkarrieren varer.

Forholdet mellem kraftcenter – ikke-kraftcenterklubber

I anden del af analysen sammenligner vi ikke-kraftcenterklubber med kraftcenterklubberne for at se på, hvor der er ligheder og hvor der er forskelle.

Antallet af personer, der har svaret, er nogenlunde ens: 28 fra kraftcenterklubberne:

- OB
- Skovbakken
- Brøndby
- Fortuna Hjørring

31 fra ikke-kraftcenterklubberne:

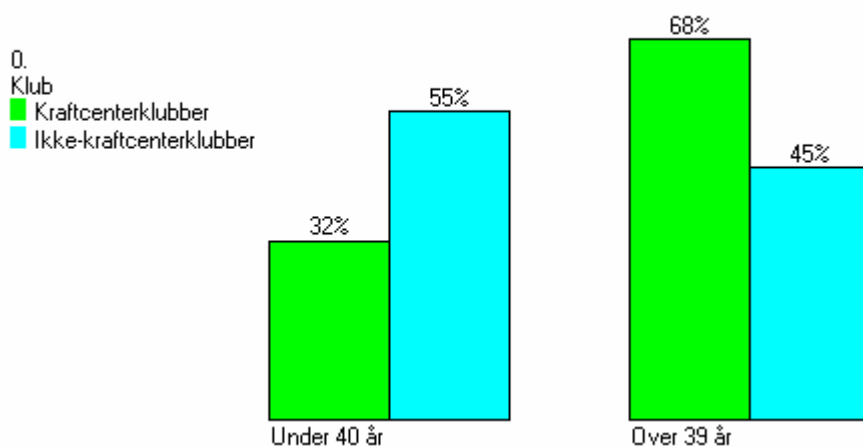
- Hillerød
- FVK
- B 1921
- Vejle
- Horsens.

Ledernes baggrund

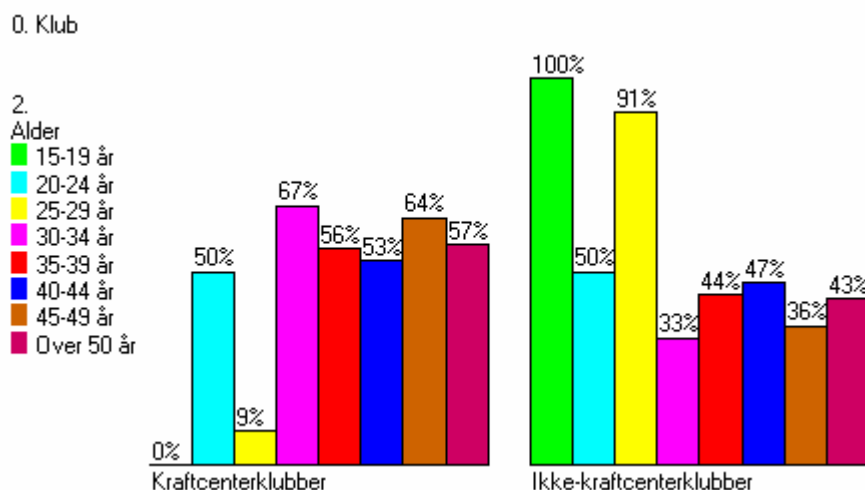
Hvis vi kigger på aldersfordelingen (figur 14) har kraftcenterklubberne en klar overvægt af ledere, der er over 40 år. 2/3 af lederne er over 40. For ikke-kraftcenterklubberne er fordelingen nogenlunde lige.

Figur 14 Aldersfordelingen fordelt på over 39 år og under 40 år

2. Alder

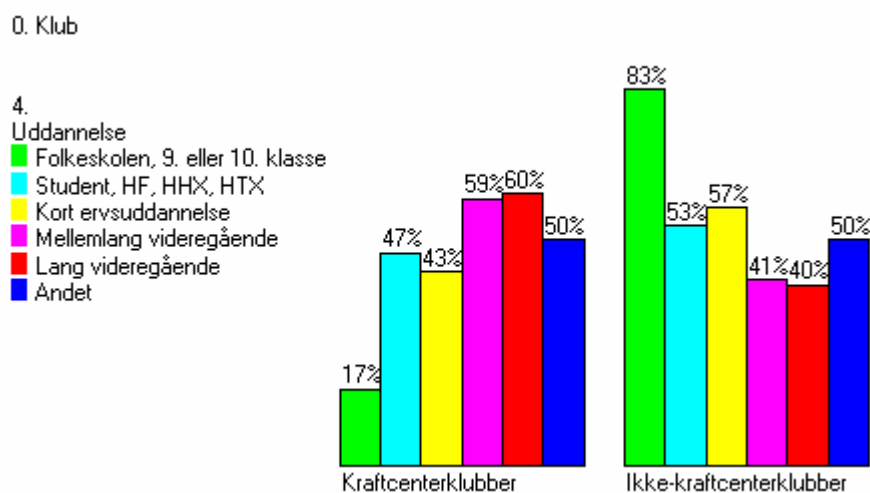


Figur 15 Aldersfordeling opgjort på intervaller



Hvis vi går dybere (figur 15) ned i aldersfordelingen og ser på aldersintervaller, så viser tallene, at i gruppen op til 30 år har ikke-kraftcenterklubberne procentvis flere end kraftcenterklubberne. Omvendt har kraftcenterklubberne væsentligt flere i gruppen over 45 år. Noget tyder på, at ikke-kraftcenterklubberne i højere grad end kraftcenterklubberne er i stand til at tiltrække de unge.

Figur 16 Uddannelsesbaggrund opdelt på kraftcenter og ikke-kraftcenterklubber



Ledernes baggrund er noget forskellig (figur 16). Der er væsentligt flere med en kort uddannelsesbaggrund i ikke-kraftcenterklubberne, mens der er en del flere med en lang videregående uddannelse og en mellemlang videregående uddannelse i kraftcenterklubberne. Ikke-kraftcenterklubberne har væsentligt flere med en kort erhvervsuddannelse. Det kan

konkluderes, at lederne i kraftcenterklubberne er væsentligt bedre uddannet end lederne i ikke-kraftcenterklubberne, men om det gør dem til bedre ledere i foreningslivet er et åbent spørgsmål, men de har en række kompetencer fra deres studier, som man med fordel kan bruge i foreningslivet.

Ledernes dagligdag

Årsagerne til at gå ind i lederarbejdet er mange (tabel 8). De tre væsentligste blandt ikke-kraftcenterklubberne er;

- de blev opfordret til det
- for at hjælpe klubben
- arbejdet er spændende.

Især de to første årsager angiver lederne som hovedårsager.

Blandt kraftcenterklubberne er de tre væsentligste årsager;

- de blev opfordret til det
- arbejdet er spændende
- for at hjælpe klubben

Blandt lederne i kraftcenterklubberne, er der væsentligt flere, nemlig 25 %, der angiver, at de er gået ind i lederarbejdet, fordi de har gode lederkompetencer. Det tilsvarende tal hos ikke-kraftcenterklubberne er 10 %.

I den landsdækkende spørgeskemaundersøgelse var det 12 %. Det er glædeligt at konstatere, at arbejdet i en dameledelse tiltrækker folk med gode lederkompetencer. Hvis disse kompetencer bliver brugt rigtigt, er der ingen tvivl om, at de kan komme damefodbolden til gavn. Der er dog ingen tvivl om, at der forestår et benhårdt stykke arbejde før damefodbolden organisatorisk er i verdenseliten.

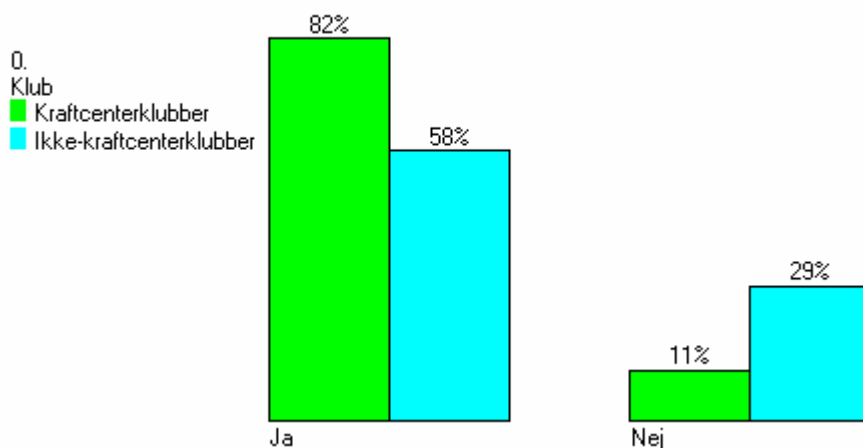
Tabel 8 Årsager til at gå ind i ledelsesarbejdet fordelt på kraftcenterklubber og ikke-kraftcenterklubber

	Kraftcenterklub	Ikke-kraftcenterklub
Opfordret til det	50	68
For at hjælpe klubben	43	61
Der var ikke andre, der ville	4	3
Mit barn spiller i klubben	29	23
Personligt udviklende	21	23
Ønsker at ændre forholdene	29	32
Jeg har tiden til det	4	10
Jeg har gode lederkompetencer	25	10
Arbejdet er spændende	46	39

I forhold til, hvordan dagligdagen fungerer og hvordan lederne føler sig rustet til at løse deres arbejdsopgaver er der en stor forskel på de to grupper (figur 17). Omkring 1/3 af lederne i ikke-kraftcenterklubberne vurderer, at de ikke er godt nok rustet til at udføre deres primære opgaver. Tallet for kraftcenterklubberne er 11 %. Noget tyder på, at der er større behov for hjælp i ikke-kraftcenterklubberne.

Figur 17 Hvordan føler du dig rustet til at bestride din primære post?

6. Føler du dig godt nok rustet til at bestride din primære post i klubben?



Hidtil er projektstøtten primært ydet til kraftcenterklubberne. Det kan betyde, at projektet er med til at øge afstanden mellem kraftcenterklubber og ikke-kraftcenterklubber. Hvis det er målet, at alle klubber eller så mange som muligt i Elitedivisionen med tiden skal være kraftcenterklubber, bør det måske overvejes om støtten i en eller anden form skal differentieres.

Billedet forstærkes yderligere på spørgsmålet om ledelserne er tilstrækkeligt uddannet (figur 18). Her vurderer 58 % af lederne fra ikke kraftcenterklubberne, at dameledelsen ikke er tilstrækkeligt uddannet. Tallet for kraftcenterklubberne er kun 32 %. Dog viser focusinterviewene, at der blandt en del af klubberne er stor lyst til at gå i gang med at forbedre kompetencerne.

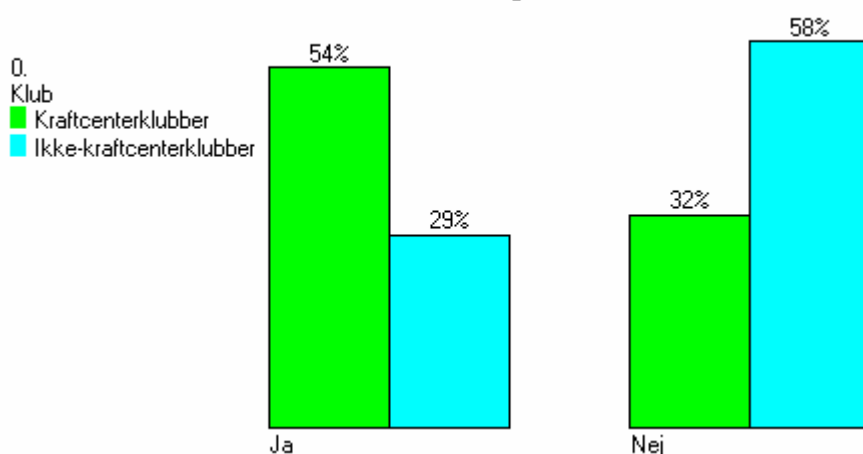
Et eksempel er Vejle, som allerede er i fuld gang med at få basis (beskrivelse på relevante arbejdsopgaver) på plads for dernæst at gå i gang med at udvikle kompetencerne. Et andet eksempel er Skovbakken, som er i gang med samme model som Vejle. Et tredje eksempel er OB, hvor ledelsen er blevet Belbintestet⁶ for at lære hinanden bedre at kende. Testen tegner et billede af ledelsens stærke og udviklingsparate sider.

⁶ Du kan hente inspiration om Belbin på www.potential.dk eller i bogen "Ledelsesgrupper – betingelser for succes eller fiasko" af R. Meredith Belbin. DBU Uddannelse er autoriseret i at foretage Belbintests.

Det giver ledelsen mulighed for at fordele arbejdsopgaverne ud fra, hvilke spidskompetencer den enkelte har. Det betyder i realiteten, at det er bedste mand til jobbet. Hvis ikke den nuværende ledelse har tilstrækkelige kompetencer forsøger ledelsen at rekruttere en eller flere personer med de(n) rette profil(er). Der bliver tale om, at klubben får en rekrutteringsstrategi. Samtidig er ledelsen i gang med at beskrive alle væsentlige arbejdsopgaver, således at det bliver lettere at rekruttere nye, og man ikke er så sårbar, når nogle stopper eller nye kommer til.

Figur 18 Vurdering af om dameledelsen er tilstrækkeligt uddannet

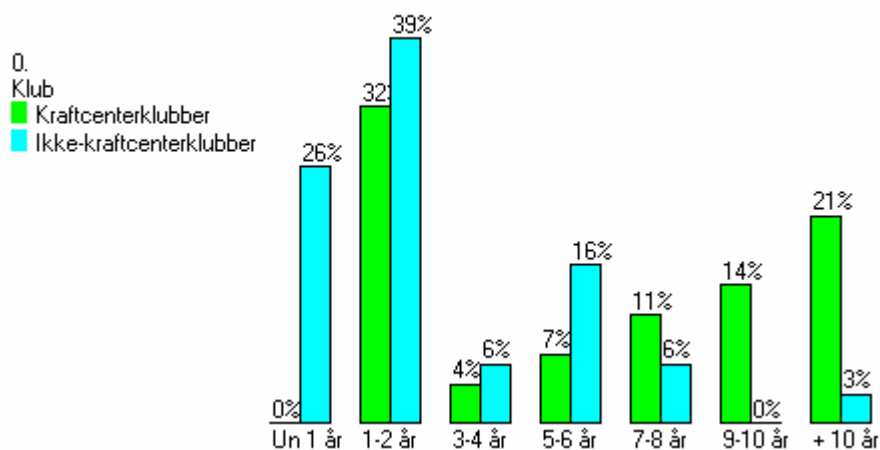
8. Mener du at dameledelsen i din klub er tilstrækkeligt uddannet?



Der er rimelig stor forskel i hvor meget erfaring lederne har været med i dameledelsen (figur 19). Kraftcenterklubberne er kendetegnet ved, at over halvdelen har været med i mere end 5 år og hele 21 % har været med i mere end 10 år. I ikke-kraftcenterklubberne har 65 % været med i dameledelsen i mindre end 3 år og 25 % i mere end 5 år. Det betyder, at der er en stor del ledere i ikke-kraftcenterklubberne, som stadig er i gang med at finde ud af, hvad de er gået ind til. Det bevirker, at de er meget hængt op og derfor mangler tid til at kvalificere klubben til at blive kraftcenter.

Figur 19 Erfaring i dameledelsen

11. Hvor mange år har du alt i alt været med i dameledelsen?

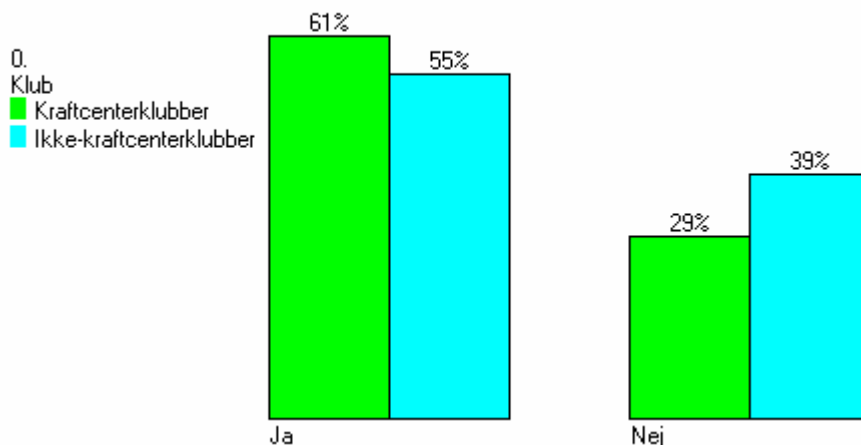


Der er ingen tvivl om, at det er vigtigt for klubberne at have en stabil kerne af ledere, som fundament for den udvikling, der kommer til at ske de kommende år. Det nytter ikke, hvis op mod halvdelen af ledelsen skiftes ud hvert år. Personalegennemstrømningen skal bringes ned for ikke kraftcenterklubberne, hvis de skal lykkes.

Som det fremgår af figur 20 er der ikke så stor forskel på om lederne forventer, at være der om 3 år. Dog ser det ud som om, at ikke-kraftcenterklubberne må forvente en højere personalegennemstrømning end kraftcenterklubberne. Samlet kan man sige, at 1/3 del af lederne allerede nu har besluttet, at de ikke er med om 3 år. Det betyder, at der skal gøres en målrettet indsats for at fastholde de resterende og samtidig styrke rekrutteringsindsatsen. For at det kan lykkes, er det nødvendigt at flytte de fleste driftsopgaver væk fra dameledelsen, så der bliver frigjort tid til udvikling og ledelse. Uanset om man er kraftcenter eller ikke-kraftcenterklub, skal der som tidligere nævnt gøres et stort stykke arbejde – især for at fastholde lederne.

Figur 20 Forventer du at være i dameledelsen om 3 år?

15. Forventer du at være i dameledelsen i din nuværende klub om 3 år?

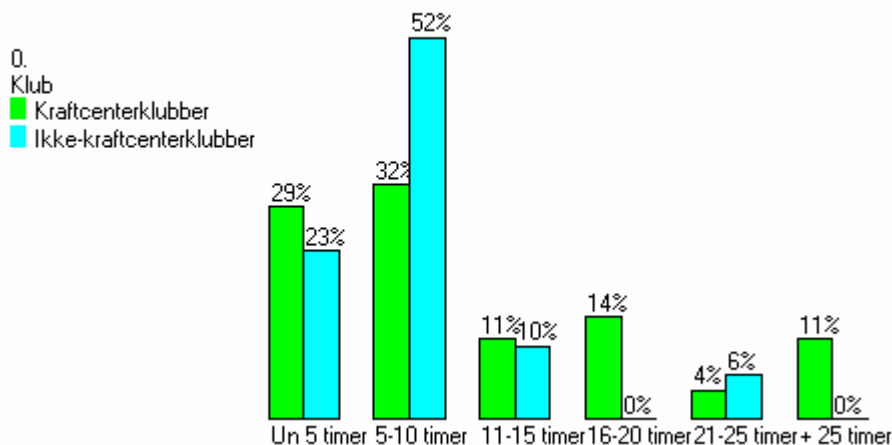


Som det fremgår af figur 21 er kraftcenterklubberne kendetegnet ved, at der er mange personer, som bruger meget tid på deres primære post og færre der bruger mindre tid. I ikke-kraftcenterklubberne er der mange personer, som bruger relativt få timer og ikke så mange, der bruger meget tid.

75 % af lederne i ikke-kraftcenterklubberne bruger op til 10 timer om ugen på deres primære post. For kraftcenterklubberne er tallet 61 %. Kraftcenterklubberne har flere personer, der bruger under fem timer om ugen på deres primære post. 40 % af lederne i kraftcenterklubberne bruger mere end 11 timer om ugen på deres primære post. Det svarer til mere end en ¼ tids stilling. Det er kraftcenterklubberne, som har ansatte folk i ledelsen, hvilket flere klubber i forbindelse med focusinterviewet understregede, at det efterhånden er nødvendigt, hvis de opstillede mål for projektet skal nås.

Figur 21 Hvor mange timer om ugen bruger du på din primære post?

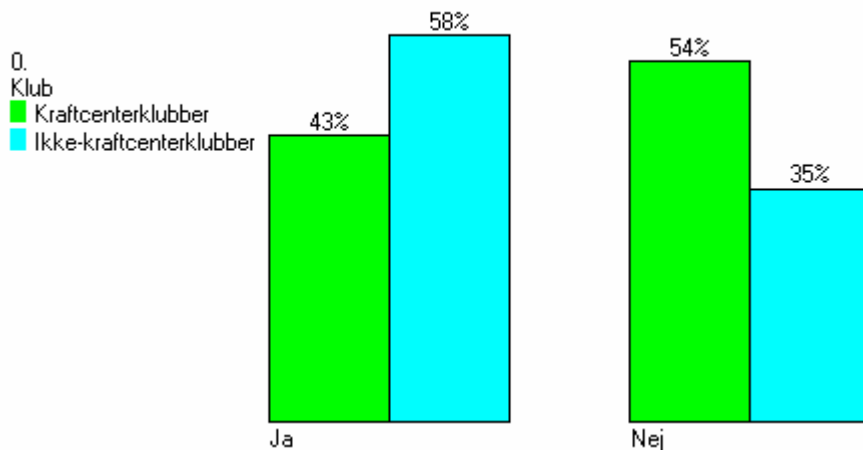
17. Hvor mange timer bruger du i gennemsnit om ugen på din primære post?



Mere end halvdelen af lederne i kraftcenterklubberne mener ikke, at de bruger tilstrækkeligt tid på deres primære post (figur 22). Hos ikke-kraftcenterklubberne er det kun 1/3, der vurderer, at det ikke er tilstrækkeligt. Umiddelbart kan det hænge sammen med det ambitionsniveau, som klubberne har sat og måske en realistisk vurdering af, hvad der kan lade sig gøre med de ressourcer, der er til rådighed.

Figur 22 Er den tid du bruger på din primære post tilstrækkelig?

18. Føler du det er et tiltrækkeligt tidsforbrug, for at kunne løse din opgave s



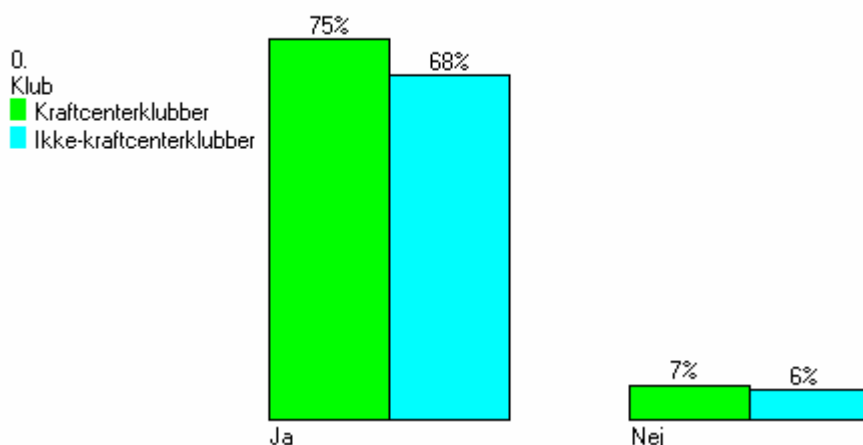
Uddannelse

Lederne er blevet spurgt om deres holdning til, hvilken undervisningsform, de er interesseret i. Der var stor tilslutning til, at uddannelse bør foregå som en kombination af traditionel undervisning og fjernundervisning (figur 23). Tilslutningen kommer fra alle klubber uanset om de er kraftcenter eller ikke-kraftcenterklub. Blandt ikke-kraftcenterklubberne er der langt større opbakning til at uddannelse kan foregå som rene fjernundervisningsforløb. Det er der 39 % som ønsker, mens der kun er 14 % blandt kraftcenterklubberne. Det kan hænge sammen med, at der er flere unge i ikke-kraftcenterklubberne.

Der er ingen tvivl om, at vi i langt højere grad skal tænke teknologien ind i undervisningen. Det giver højere grad af fleksibilitet. Det betyder samtidig, at vi i et vist omfang bliver uafhængig af tid og sted. Muligheden for at appellere til en ny målgruppe kan bestemt heller ikke afvises.

Figur 23 Holdning til traditionel undervisning og fjernundervisning

25-C. Interesseret i kombination af traditionel undervisning og fjernundervisning



I det følgende tegner vi et billede af interessen for at uddanne sig indenfor udvalgte kompetence. Vi har samtidig bedt lederne om at give af, hvordan dagligdagen i ledelsen fungerer.

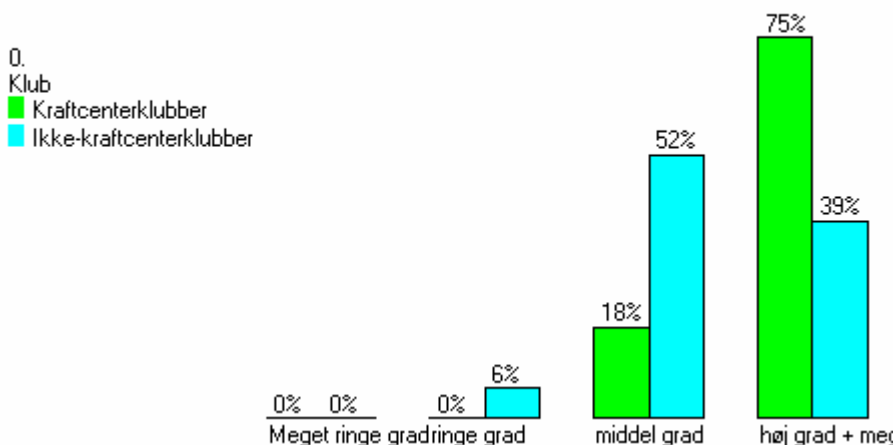
Samarbejde

Det kan fastslås, at samarbejdet i dameledelserne i kraftcenterklubberne fungerer væsentligt bedre end i ikke-kraftcenterklubberne (figur 24). Kun 39 % af lederne i ikke-kraftcenterklubberne vurderer, at samarbejdet fungerer i høj grad eller meget høj grad. Det tilsvarende tal for kraftcenterklubberne er 75 %. Det kan hænge sammen med personalegennemstrømningen, som er en del højere i ikke-kraftcenterklubberne. Det er be-

stemt en konstatering, som skal tages alvorligt, da nøglen til en bedre fastholdelse af lederne kan gemme sig her.

Figur 24 Hvordan fungerer samarbejdet i dameledelsen

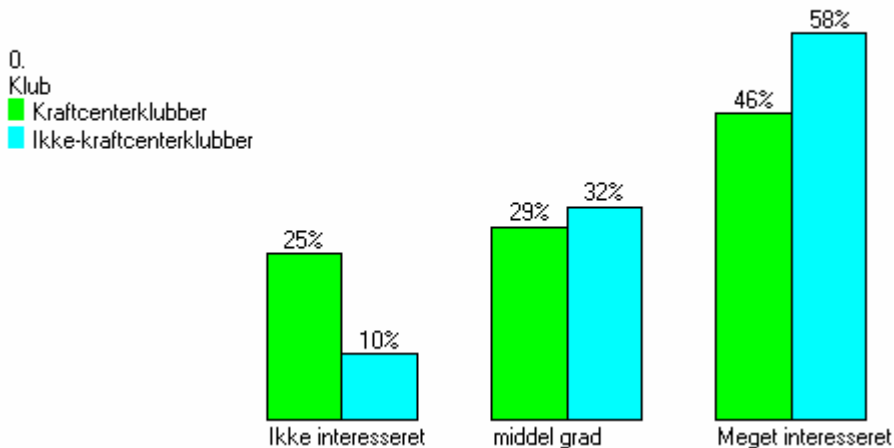
26. I hvor høj grad, mener du, at dameledelsens medlemmer, er i stand til at sam



Af figur 25 fremgår det, at der er rimelig interesse for at uddanne sig indenfor samarbejde. Interessen er størst (58 %) blandt ikke-kraftcenterklubberne. Blandt kraftcenterklubberne er der 1/4, som melder klart ud, at de ikke er interesseret i at uddanne sig indenfor samarbejde. Både i kraftcenterklubberne og ikke-kraftcenterklubberne er der 1/3, som overvejer situationen.

Figur 25 Interesse for kursus i samarbejde?⁷

32. Hvis DBU tilbyder kurser i samarbejds træning, i hvor høj grad er du da villi



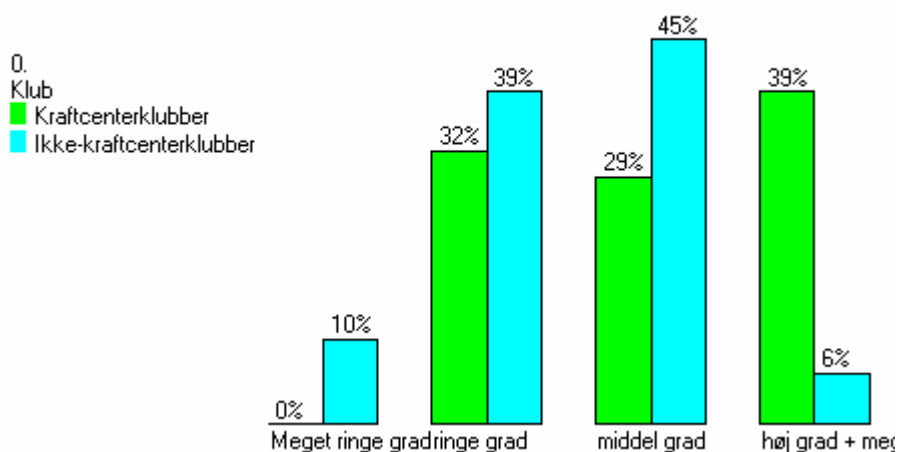
⁷ Tallene er her opgjort i 3 kategorier. Under meget interesseret ligger de personer, der har svaret i høj grad og i meget høj grad. Under ikke interesseret er placeret dem, der har svaret i ringe grad og i meget ringe grad.

Markedsføring

Noget tyder på, at kraftcenterklubberne er væsentligt bedre til at markedsføre sig end ikke-kraftcenterklubberne. 39 % af lederne fra kraftcenterklubberne vurderer, at de i høj grad eller meget høj grad er i stand til at markedsføre sig. Det tilsvarende tal for ikke-kraftcenterklubberne er 6 %. Det vidner om, at der er behov for at sætte ind på dette område.

Figur 26 I hvor grad er dameledelsen i stand til at markedsføre?

33. I hvor høj grad, mener du, at dameledelsens medlemmer, er i stand til at mar



Markedsføring er et af de områder, som alle klubber udtrykker, at der er meget stort behov for prioritere og et område, hvor lederens kompetencer ikke slår til. Det er derfor glædeligt, at der allerede er iværksat uddannelse omkring dette område⁸. Alligevel er interessen (figur 27) for at dygtiggøre sig på højde med interessen for at blive bedre indenfor samarbejde. Interessen er størst (57 %) blandt kraftcenterklubberne. De har samtidig en gruppe på 29 %, som ikke er interesseret i øge kompetenceniveauet. Blandt ikke-kraftcenterklubberne er der en stor gruppe på 42 %, som overvejer.

En af årsagerne til at interessen er størst blandt kraftcenterklubberne, kan hænge sammen med, at de i de kommende år vurderer, at det er nødvendigt at øge budgetterne kraftigt, hvis de skal nå de ønskede mål.

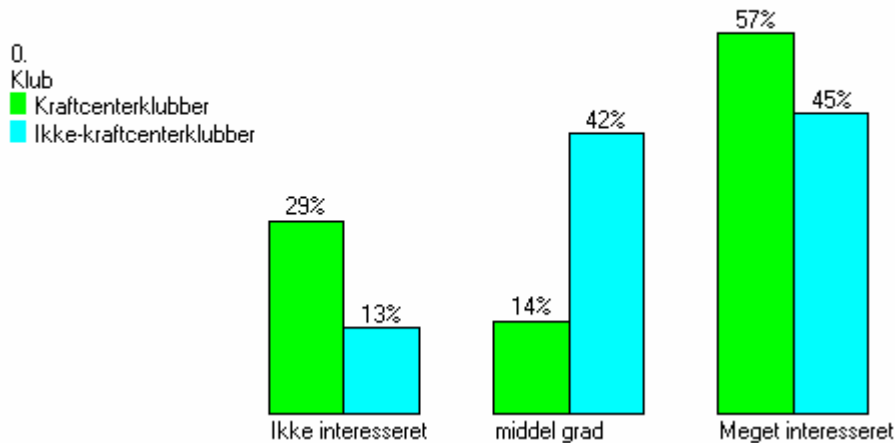
I den forbindelse bør klubberne bruge kræfter på at finde ud af, hvad det er for et produkt, de har at sælge overfor sponsorer. I sidste ende er det selvfølgelig væsentligt at få Tv-dækning, men der bør tænkes i flere retninger. Det er for sårbart. Bl.a. skal klubbens grundlæggende værdier være i orden, således at klub og virksomhed, kan finde ud af om de har værdier, der harmonerer. Det er i hvertfald et godt fundament for et samarbejde, hvor der skal ydes-nydes begge veje.

⁸ Firmaet Promovator har afviklet uddannelsesforløb for klubberne.

En af de overvejelser, som klubberne også må gøre sig omkring markedsføring er om det er en opgave, der skal være placeret i ledelsen eller skal delegeres til fx et udvalg.

Figur 27 Interesse for kursus i markedsføring⁹

37. Hvis DBU tilbyder kurser i markedsføring, i hvor høj grad er du da villig til



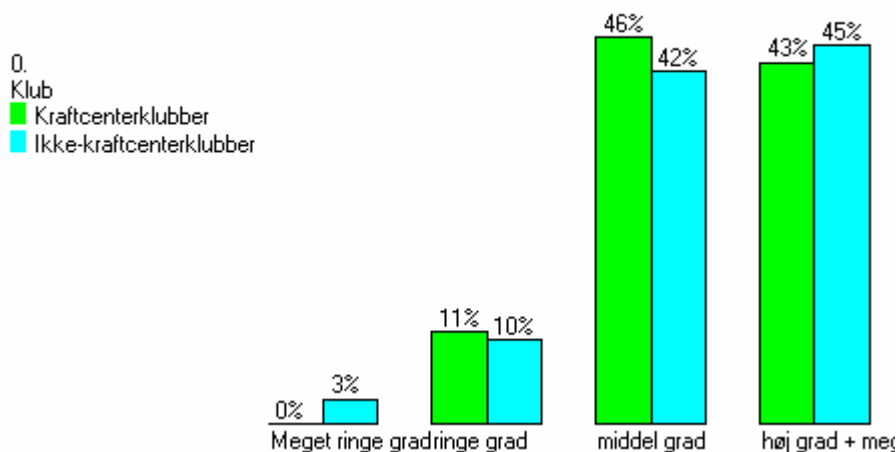
Delegering

Både lederne i kraftcenterklubberne og ikke-kraftcenterklubberne vurderer, at de er rimelig gode til at delegere (figur 28). Næsten halvdelen af lederne begge steder giver topkarakter. Der er dog omkring 10 %, som vurderer, at dameledelsen kun i ringe grad eller meget ringe grad er i stand til at delegere. Samtidig skal det med, at der er en gruppe på mellem 42-46 %, som vurderer, at det kan gøres bedre.

⁹ Se note 6

Figur 28 I hvor høj grad er dameledelsen i stand til at delegere?

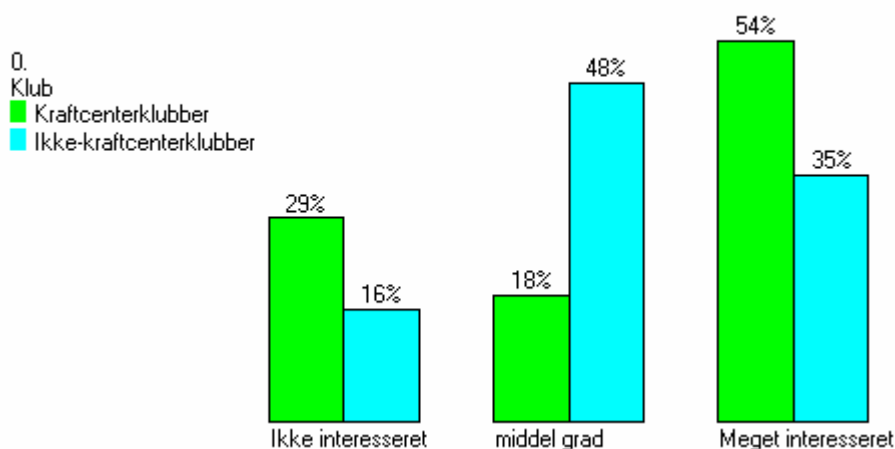
38. I hvor høj grad, mener du, at dameledelsens medlemmer, er i stand til at del



Det bliver stadig vigtigere som ledelse at kunne delegerede arbejdsopgaverne ellers bliver man langsomt slidt op. Det bliver også vigtigere at kunne adskille drift og udvikling – og dermed definere, hvilke opgaver ledelsen skal tage sig af og hvilke opgaver netværket rundt om ledelsen skal tage sig af. Noget tyder på, at kraftcenterklubberne har erkendt det – i hvert fald er 54 % (figur 29) meget interesseret i at øge deres kompetence indenfor dette område. Kun 1/3 af lederne i ikke-kraftcenterklubberne udtrykker ønske om uddannelse indenfor delegering. 1/3 af lederne i kraftcenterklubberne er slet ikke interesseret i at øge deres kompetence indenfor delegering. Blandt ikke-kraftcenterklubberne udtrykker næsten halvdelen en middel grad af interesse for deltagelse i uddannelse omkring delegering.

Figur 29 Interesse for kursus i delegering¹⁰

42. Hvis DBU tilbyder kurser i delegering, i hvor høj grad er du da villig til a



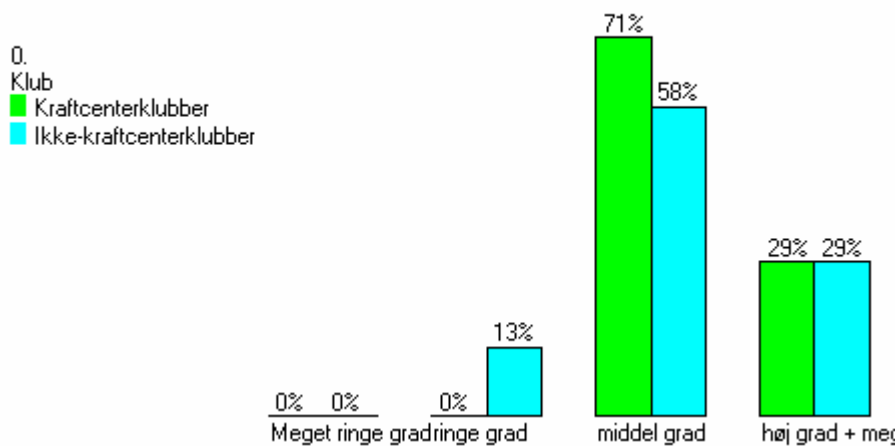
¹⁰ Se note 6

Kommunikation

Den interne kommunikation i dameledelserne fungerer i 1/3 del af klubberne (figur 30). Det gælder både i kraftcenterklubber og ikke-kraftcenter-klubber. Blandt kraftcenterklubberne er der 71 %, der mener, at kommunikationen kun fungerer i middel grad. Det tilsvarende tal blandt ikke-kraftcenterklubberne er 58 %. Her er yderligere 13 %, som vurderer, at den interne kommunikation kun fungerer i ringe grad.

Figur 30 I hvor høj grad fungerer den interne kommunikation i dameledelsen?

43. I hvor høj grad, mener du, at den interne kommunikation i dameledelsen fungerer

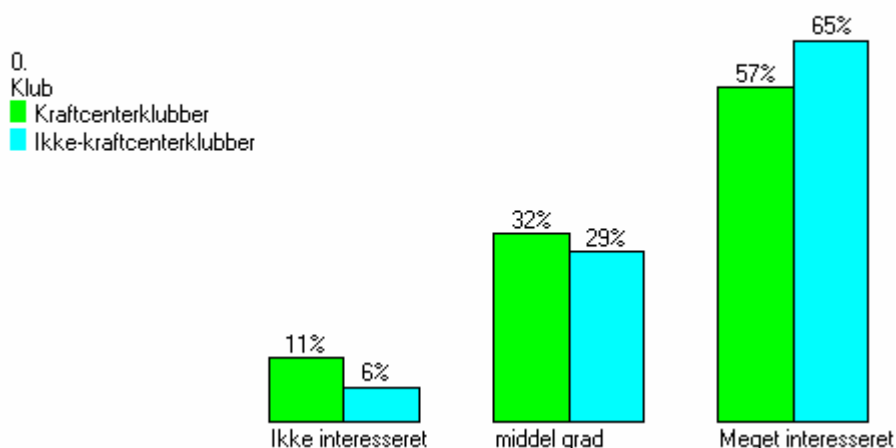


Både blandt kraftcenterklubberne (57 %) og ikke-kraftcenterklubberne (65 %) er interessen stor (figur 31) for at deltage i kompetenceudvikling i kommunikation. Kommunikation er det kompetenceområde, hvor der alt i alt er størst interesse for at uddanne sig. Lederne har erkendt, at de har et kompetencegab.

Det er interessant at konstatere, at gruppen af ikke-interesseret er svundet betydeligt. En forsigtig konklusion kan være, at kommunikation er en grundlæggende kompetence for at sidde i en ledelse. Uanset post er det en kompetence, der er stort behov for.

Figur 31 Interesse for kursus i kommunikation¹¹

50. Hvis DBU tilbyder kurser i kommunikation, i hvor høj grad er du da villig til

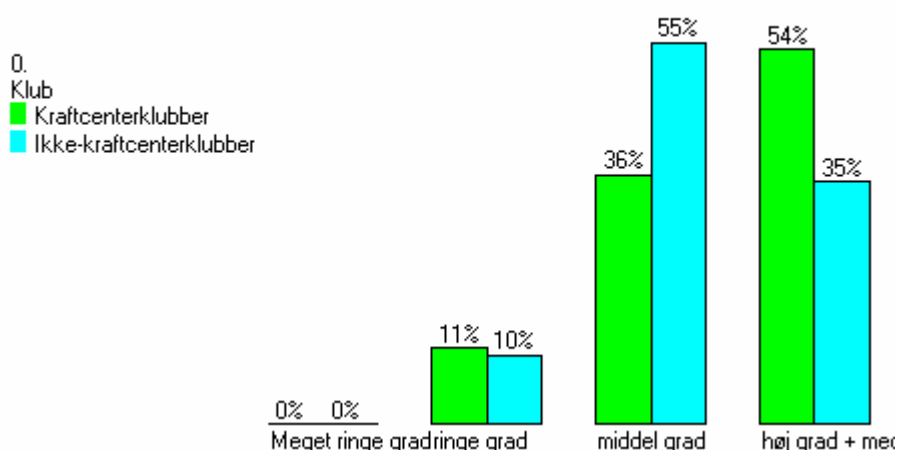


Konflikthåndtering

Lidt over halvdelen af lederne i kraftcenterklubberne vurderer, at de er stand til at konflikthåndtere (figur 32). I ikke-kraftcenterklubberne er det tilsvarende tal 1/3. Der er en forholdsvis stor gruppe, som vurderer, at de kun i middelgrad (henholdsvis 55 % for ikke-kraftcenterklubberne og 1/3 blandt kraftcenterklubberne) er i stand til at løse konflikter. Ca. 10 % i begge grupper, mener at ledelsen ikke er i stand til at håndtere konflikter. Det er et område, hvor der er behov for at sætte ind – især blandt ikke-kraftcenterklubberne.

Figur 32 I hvor høj grad er dameledelsen i stand til at løse konflikter?

51. I hvor høj grad, mener du, at dameledelsen er i stand til at løse konflikter

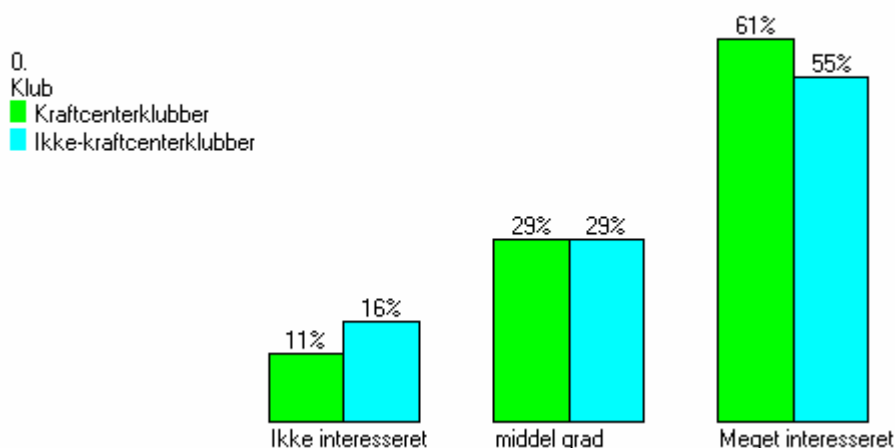


¹¹ Se note 6

Tendensen er nogenlunde den samme indenfor konflikthåndtering (figur 33). Stor interesse hos både kraftcenterklubber (61 %) og ikke-kraftcenterklubber (55 %). Gruppen af personer, der ikke ønsker at forbedre deres kompetencer indenfor konflikthåndtering er en smule større blandt ikke-kraftcenterklubberne. Næsten 1/3 udtrykker, at de i middel grad er interesseret i at deltage i uddannelse af konflikthåndtering. Konflikthåndtering er det kompetenceområde, når vi kigger på højest niveau, hvor der er størst gab mellem niveauet i dag og det ønskede niveau. Så den store interesse for at uddanne sig hænger fint sammen med det udtrykte behov.

Figur 33 Interesse for kursus i konflikthåndtering¹²

56. Hvis DBU tilbyder kurser i konflikthåndtering, i hvor høj grad er du da vill



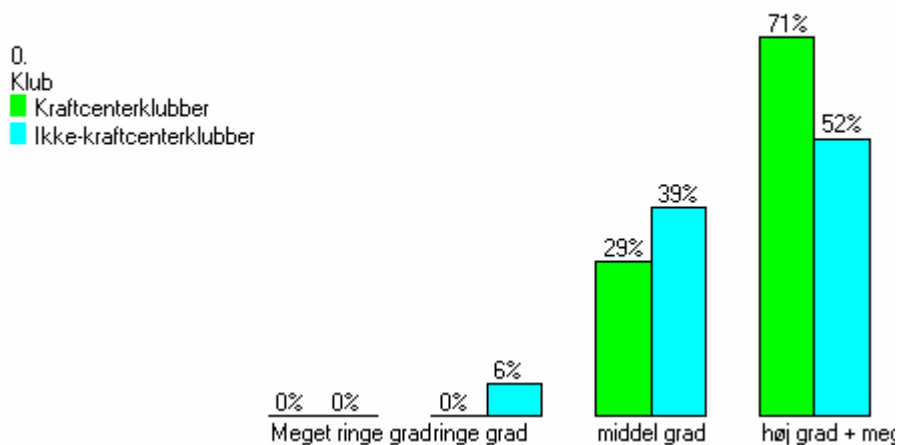
Forhandling

Næsten $\frac{3}{4}$ af lederne i kraftcenterklubberne vurderer, at de er gode til at forhandle (figur 34). Hos ikke-kraftcenterklubberne er det kun halvdelen, der mener, at lederne er gode til at forhandle. Næsten halvdelen blandt lederne i ikke-kraftcenterklubberne giver udtryk for, at der er behov for at forbedre kompetencerne.

¹² Se note 6

Figur 34 I hvor høj grad er dameledelsen i stand til at forhandle?

57. I hvor høj grad, mener du, at dameledelsen er i stand til at føre forhandlin



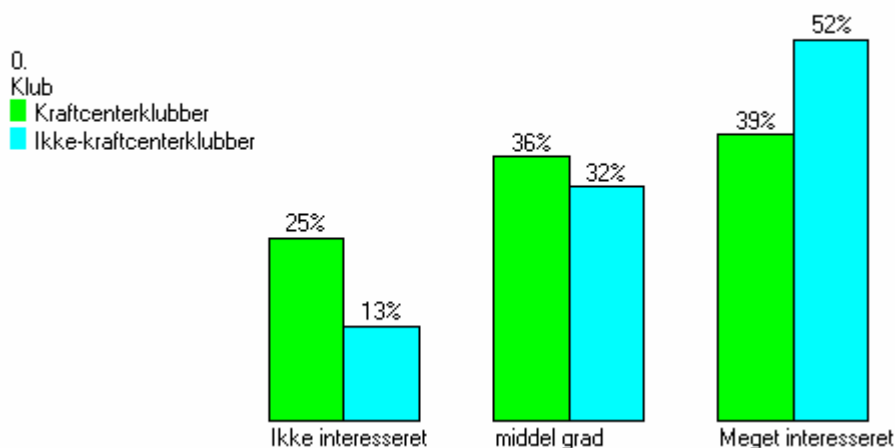
Interessen for at øge kompetencen indenfor forhandling er klart størst blandt ikke-kraftcenterklubberne (figur 35). Mere end halvdelen af lederne i ikke-kraftcenterklubberne er meget interesseret i at forbedre deres kompetencer inden for forhandling.

En forholdsvis stor gruppe (25 %) blandt lederne i kraftcenterklubberne er slet ikke interesseret i at uddanne sig inde for forhandling.

En gruppe bestående af 1/3 fordeler sig i midtergruppen, hvor de udtrykker middel grad af interesse.

Figur 35 Interesse for kursus i forhandling¹³

62. Hvis DBU tilbyder kurser i forhandling, i hvor høj grad er du da villig til



¹³ Se note 6

Målsætning

Næsten 2/3 af lederne i kraftcenterklubberne mener, at ledelsen er i stand til at opstille klare mål for klubben, men der er samtidig en 1/3, som vurderer, at det kan gøres langt bedre. Tallene er stort set omvendt for ikke-kraftcenterklubberne. Kun 1/3 af lederne vurderer, at ledelsen er i stand til at opstille mål, mens 2/3 vurderer, at det ikke er godt nok. Det er meget tankevækkende, at tallene ligger så lavt. Målsætninger er en af drivkræfterne i et hvert lederskab. Hvis ledelsen ikke er i stand til at opstille klare mål, kan det være meget vanskeligt at finde ud af, hvilken retning udviklingen skal gå. Det kan betyde, at der bliver trukket i alle retninger. Intet er rigtigt eller forkert for der er ingen styrepind.

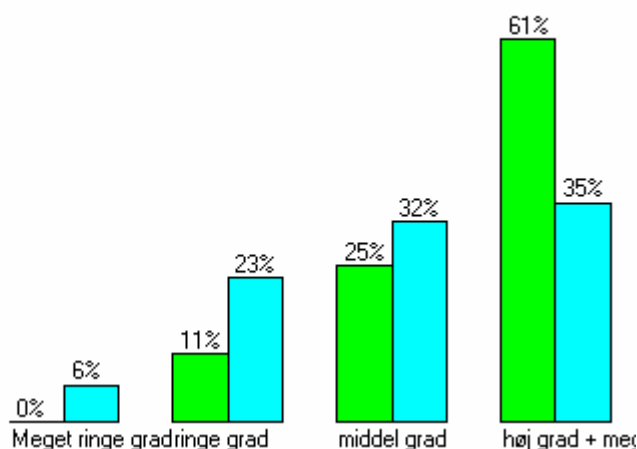
Figur 36 I hvor høj grad er dameledelsen i stand til at opstille klare mål for klubben?

63. I hvor høj grad, mener du, at dameledelsen har opstillet klare mål for klubb

0.
Klub

■ Kraftcenterklubber

■ Ikke-kraftcenterklubber

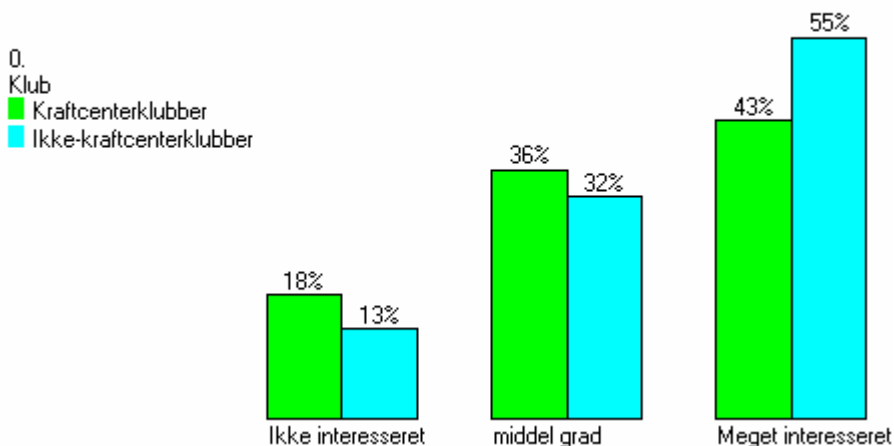


Interessen for at udvikle kompetencen målsætning er stor i ikke-kraftcenterklubberne (figur 37). Mere end halvdelen er interesseret i at uddanne sig indenfor målsætning. Det er en god og nødvendig erkendelse.

Blandt kraftcenterklubberne er det tilsvarende tal 43 %. Målsætning er et af de områder, når vi ser på højeste niveau, hvor gabet mellem det nuværende niveau og det ønskede niveau er størst. Det kan måske virke lidt overraskende, at den samlede interesse for at uddanne sig indenfor målsætning ikke er større.

Figur 37 Interesse for kursus i målsætning¹⁴

69. Hvis DBU tilbyder kurser i målsætning, i hvor høj grad er du da villig til a



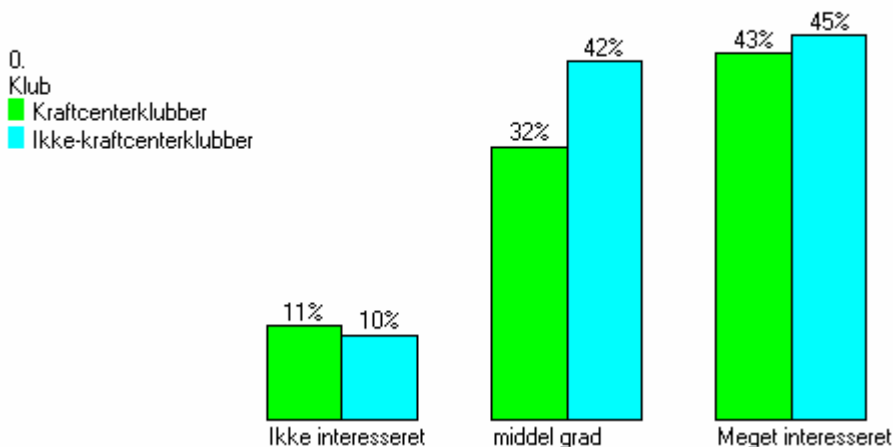
Motivation

Omkring motivation (figur 38) er interessen stort set ens blandt de to grupper. Det kan dog overraske en smule, at interessen for at uddanne sig ikke er større (henholdsvis 43 % og 45 %), da motivation må betragtes som en af drivkræfterne i ledelsesarbejde.

En gruppe på omkring 10 % vurderer ikke, at det er nødvendigt at øge deres kompetenceniveau indenfor motivation. 42 % blandt ikke kraftcenterklubberne udtrykker kun middel grad af interesse for at uddanne sig.

Figur 38 Interesse for kursus i motivation

82. Hvis DBU tilbyder kurser i motivation, i hvor høj grad er du da villig til a



¹⁴ Se note 6

Opsamling

Overordnet kan sammenligningen af kraftcenterklubber og ikke-kraftcenterklubberne samles i følgende stikord:

- De unge ledere er i ikke-kraftcenterklubberne.
- Lederne i kraftcenterklubberne har flere med en lang videregående og en mellemlang videregående uddannelse.
- 82 % af lederne i kraftcenterklubberne føler sig godt rustet til at udføre deres primære job. I ikke-kraftcenterklubberne er tallet 58 %.
- 58 % i ikke-kraftcenterklubberne vurderer, at dameledelsen ikke er tilstrækkelig uddannet.
- 65 % af lederne i ikke-kraftcenterklubberne har været med dameledelsen i mindre end 3 år
- 39 % af lederne i ikke-kraftcenterklubberne er ikke med om 3 år. For kraftcenterklubberne er tallet 29 %.
- På stort set alle ledelsesmæssige områder er kraftcenterklubberne mere velfungerende end i ikke-kraftcenterklubberne
- Interessen for at uddanne sig indenfor, samarbejde, kommunikation, forhandling, motivation og målsætning, er størst i ikke-kraftcenterklubberne
- Interessen for at uddanne sig indenfor, markedsføring, delegering, konflikthåndtering, er størst i kraftcenterklubberne

Bilag 1 - spørgeskema

Baggrund

Navn: _____

- Klub:**
- | | | |
|------------------|--------------------------|---|
| Fortuna Hjørring | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Vejle | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Brøndby | <input type="checkbox"/> | 3 |
| OB | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Horsens | <input type="checkbox"/> | 5 |
| Hillerød | <input type="checkbox"/> | 6 |
| FVK | <input type="checkbox"/> | 7 |
| Skovbakken | <input type="checkbox"/> | 8 |
| B 1921 | <input type="checkbox"/> | 9 |

1. Er du?

- | | | |
|--------|--------------------------|---|
| Mand | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Kvinde | <input type="checkbox"/> | 2 |

2. Hvor gammel er du?

- | | | |
|----------|--------------------------|---|
| 15-19 år | <input type="checkbox"/> | 1 |
| 20-24 år | <input type="checkbox"/> | 2 |
| 25-29 år | <input type="checkbox"/> | 3 |
| 30-34 år | <input type="checkbox"/> | 4 |
| 35-39 år | <input type="checkbox"/> | 5 |
| 40-44 år | <input type="checkbox"/> | 6 |
| 45-49 år | <input type="checkbox"/> | 7 |
| o. 50 år | <input type="checkbox"/> | 8 |

3. Hvad er din beskæftigelse?

- | | | |
|----------------------------|--------------------------|---|
| Under uddannelse | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Ansæt i offentlig stilling | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Ansæt i privat stilling | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Selvstændig | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Arbejdssøgende | <input type="checkbox"/> | 5 |
| Førtidspensionist/efterløn | <input type="checkbox"/> | 6 |
| Pensionist | <input type="checkbox"/> | 7 |
| Andet: _____ | <input type="checkbox"/> | 8 |

4. Hvad er din højest afsluttede uddannelse?

- Folkeskolen, 9. el. 10. klasse 1
Gymnasial uddannelse
(Student, Hf, Hhx, Htx) 2
Kort erhvervsudd./EFG/
Teknisk skole 3
Mellemlang videregående 4
Lang videregående (5 år) 5
Andet: _____ 6

Hvis anden, skriv hvilken: _____

5. Hvilken post er din primære i klubben i dag?

- Sæt kun ét kryds
- Formand 1
Næstformand 2
Kasserer 3
Sekretær 4
Bestyrelsesmedlem 5
Ungdomsformand 6
Dameformand 7
Projektl. for damefodbold 8
Sportschef 9
Anden 10

Hvis anden post, skriv hvilken: _____

6. Føler du dig godt nok rustet til at bestride din primære post i klubben?

- Ja (gå til spm. 8) 1
Nej (gå til spm. 7) 2

7. Hvis nej, på hvilke områder har du brug for yderligere kvalifikationer?

8. Mener du, at dameledelsen i din klub er tilstrækkeligt uddannet ?

Ja (gå til spm. 10) 1
Nej (gå til spm. 9) 2

9. Hvis nej, på hvilke områder mener du, at dameledelsen har brug for yderligere kvalifikationer?

10. Hvor mange år har du haft din nuværende post?

- Mindre end 1 år 1
- 1-2 år 2
- 3-4 år 3
- 5-6 år 4
- 7-8 år 5
- 9-10 år 6
- Mere end 10 år 7

11. Hvor mange år har du alt i alt været med i dameledelsen?

- Mindre end 1 år 1
- 1-2 år 2
- 3-4 år 3
- 5-6 år 4
- 7-8 år 5
- 9-10 år 6
- Mere end 10 år 7

12. I hvor mange forskellige fodboldklubber har du været en del af dameledelsen?

- 1 klub 1
- 2-3 klubber 2
- 4-5 klubber 3
- Mere end 5 klubber 4

13. Jeg er primært i dameledelsen fordi (Hvilke(t) udsagn er mest dækkende, max. 3 krydser)

- Jeg blev opfordret til det 1
- Jeg ville gerne hjælpe klubben 2
- Der var ikke andre der ville 3
- Mit barn spiller i klubben 4
- Jeg ser det som personligt udviklende 5
- Jeg ønskede at ændre forholdene 6
- Jeg har tiden til det 7
- Jeg har gode lederkompetencer 8
- Arbejdet er spændende 9

**14. Jeg er stadig i dameledelsen fordi :
(Hvilke(t) udsagn er mest dækkende, max. 3 krydser)**

- | | | |
|--|--------------------------|---|
| Jeg blev overtalt til at fortsætte | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Jeg vil stadig gerne hjælpe klubben | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Der er ikke andre til at tage over | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Jeg er den mest kompetente | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Jeg føler mig betydningsfuld | <input type="checkbox"/> | 5 |
| Jeg ønsker fortsat at ændre forholdene | <input type="checkbox"/> | 6 |
| Vi har et godt fællesskab | <input type="checkbox"/> | 7 |
| Arbejdet er sjovt og spændende | <input type="checkbox"/> | 8 |

15. Forventer du at være i dameledelsen i din nuværende klub om 3 år ?

- | | | |
|----------------------|--------------------------|---|
| Ja (gå til spm. 17) | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Nej (gå til spm. 16) | <input type="checkbox"/> | 2 |

16. Hvis nej, prøv at begrund, hvorfor du ikke forventer at være i dameledelsen om 3 år:

17. Hvor mange timer bruger du i gennemsnit om ugen på din primære post?

- | | | |
|--------------------|--------------------------|---|
| Mindre end 5 timer | <input type="checkbox"/> | 1 |
| 5- 10 timer | <input type="checkbox"/> | 2 |
| 11- 15 timer | <input type="checkbox"/> | 3 |
| 16-20 timer | <input type="checkbox"/> | 4 |
| 21-25 timer | <input type="checkbox"/> | 5 |
| Mere end 26 timer | <input type="checkbox"/> | 6 |

18. Føler du, det er et tilstrækkeligt tidsforbrug, for at kunne løse din opgave som dameleder?

Ja 1
Nej 2

19. Modtager du løn i forbindelse med arbejde i klubben?

Ja 1
Nej 2

20. Modtager du, i forbindelse med dit klubarbejde godtgørelse for

Sæt gerne flere krydser

Telefon 1
Tøj 2
Kørsel 3
Vask 4
Litteratur 5
Uddannelse 6
Andet: _____ 7

21. Ved siden af din primære post, har du da andre opgaver i klubben?

Ja (gå til spg.22) 1
Nej (gå til spg.23) 2

22. Hvis ja, hvor mange timer bruger du i gennemsnit om ugen på *andre* poster i klubben?

Mindre end 5 timer 1
5-10 timer 2
11-15 timer 3
16-20 timer 4
21-25 timer 5
Mere end 25 timer 6

23. Har du adgang til computer derhjemme ?

Ja 1
Nej 2

24. Har du adgang til internettet derhjemme ?

Ja ₁
Nej ₂

25. Hvilke form for kursusundervisning er du interesseret i ?

Traditionel undervisning
i lokalområdet

Ja ₁ Nej ₂

Fjernundervisning via
computer

Ja ₁ Nej ₂

Kombination af traditionel
undervisning og
fjernundervisning

Ja ₁ Nej ₂

SAMARBEJDE/SAMARBEJDSTRÆNING :

26. I hvor høj grad, mener du, at dameledelsen, er i stand til at samarbejde ?

Meget ringe grad ringe grad middel grad høj grad meget høj grad
1 2 3 4 5

27. I hvor høj grad, mener du, at dameledelsen er i stand til at samarbejde med resten af klubben (trænere, hjælpere, medlemmer og forældre) ?

Meget ringe grad ringe grad middel grad høj grad meget høj grad
1 2 3 4 5

28. I hvor høj grad, mener du, at dameledelsen er i stand til at samarbejde med omverdenen (kommune, sponsorer, etc.) ?

Meget ringe grad ringe grad middel grad høj grad meget høj grad
1 2 3 4 5

29. På en skala fra 1-10 (10 er det vigtigste), hvor vigtigt mener du, at det er at kunne samarbejde i forhold til den post du besidder i dag ?

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

Sæt en ring om et tal

30. På en skala fra 1-10 (10 er det bedste), hvor mener du, at dit kompetenceniveau indenfor samarbejde ligger i dag ?

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

Sæt en ring om et tal

31. På en skala fra 1-10 (10 er det bedste), hvor mener du, at dit kompetenceniveau indenfor samarbejde bør ligge i forhold til din nuværende post ?

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

Sæt en ring om et tal

32. Hvis DBU tilbyder kurser i samarbejds træning, i hvor høj grad er du da villig til at deltage ?

Meget ringe grad ringe grad middel grad høj grad meget høj grad
₁ ₂ ₃ ₄ ₅

Markedsføring

33. I hvor høj grad, mener du, at dameledelsen, er i stand til at markedsføre damefodbolden ?

Meget ringe grad ringe grad middel grad høj grad meget høj grad
₁ ₂ ₃ ₄ ₅

34. På en skala fra 1-10 (10 er det vigtigste), hvor vigtigt mener du, at det er at kunne markedsføre i forhold til den post du besidder i dag ?

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

Sæt en ring om et tal

35. På en skala fra 1-10 (10 er det bedste), hvor mener du, at dit kompetenceniveau indenfor markedsføring ligger i dag ?

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

Sæt en ring om et tal

36. På en skala fra 1-10 (10 er det bedste), hvor mener du, at dit kompetenceniveau indenfor markedsføring bør ligge i forhold til din nuværende post ?

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

Sæt en ring om et tal

37. Hvis DBU tilbyder kurser i markedsføring, i hvor høj grad er du da villig til at deltage ?

Meget ringe grad ringe grad middel grad høj grad meget høj grad
₁ ₂ ₃ ₄ ₅

Delegering – (uddele opgaver og ansvar) :

38. I hvor høj grad, mener du, at dameledelsen er i stand til at delegerede arbejdsopgaver og ansvar?

Meget ringe grad ringe grad middel grad høj grad meget høj grad
₁ ₂ ₃ ₄ ₅

39. På en skala fra 1-10 (10 er det vigtigste), hvor vigtigt mener du, at det er at kunne delegere i forhold til den post du besidder i dag ?

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

Sæt en ring om et tal

40. På en skala fra 1-10 (10 er det bedste), hvor mener du, at dit kompetenceniveau indenfor delegering ligger i dag ?

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

Sæt en ring om et tal

41. På en skala fra 1-10 (10 er det bedste), hvor mener du, at dit kompetenceniveau indenfor delegering bør ligge i forhold til din nuværende post ?

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

Sæt en ring om et tal

42. Hvis DBU tilbyder kurser i delegering, i hvor høj grad er du da villig til at deltage ?

Meget ringe grad 1 ringe grad 2 middel grad 3 høj grad 4 meget høj grad 5

Kommunikation :

43. I hvor høj grad, mener du, at den interne kommunikation i dameledelsen fungerer ?

Meget ringe grad 1 ringe grad 2 middel grad 3 høj grad 4 meget høj grad 5

44. I hvor høj grad, mener du, at dameledelsen er i stand til at formidle informationer og holdninger videre ud i klubben ?

Meget ringe grad 1 ringe grad 2 middel grad 3 høj grad 4 meget høj grad 5

45. I hvor høj grad, mener du, at dameledelsen er i stand til at *modtage* informationer og holdninger fra klubbens medlemmer, trænere og hjælpere ?

Meget ringe grad ringe grad middel grad høj grad meget høj grad
₁ ₂ ₃ ₄ ₅

46. I hvor høj grad, mener du, at dameledelsen er i stand til at viderekommunikere information og holdninger til omverdenen (kommune, sponsorer, etc.) ?

Meget ringe grad ringe grad middel grad høj grad meget høj grad
₁ ₂ ₃ ₄ ₅

47. På en skala fra 1-10 (10 er det vigtigste), hvor vigtigt mener du, at det er at kunne kommunikere i forhold til den post du besidder i dag ?

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

Sæt en ring om et tal

48. På en skala fra 1-10 (10 er det bedste), hvor mener du, at dit kompetenceniveau indenfor kommunikation ligger i dag ?

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

Sæt en ring om et tal

49. På en skala fra 1-10 (10 er det bedste), hvor mener du, at dit kompetenceniveau indenfor kommunikation bør ligge i forhold til din nuværende post ?

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

Sæt en ring om et tal

50. Hvis DBU tilbyder kurser i kommunikation, i hvor høj grad er du da villig til at deltage ?

Meget ringe grad ringe grad middel grad høj grad meget høj grad
₁ ₂ ₃ ₄ ₅

Konflikthåndtering:

51. I hvor høj grad, mener du, at dameledelsen er i stand til at løse konflikter/problemer i dameledelsen ?

Meget ringe grad 1 ringe grad 2 middel grad 3 høj grad 4 meget høj grad 5

52. I hvor høj grad, mener du, at dameledelsen er i stand til at løse konflikter/problemer i klubben ?

Meget ringe grad 1 ringe grad 2 middel grad 3 høj grad 4 meget høj grad 5

53. På en skala fra 1-10 (10 er det vigtigste), hvor vigtigt mener du, at det er at kunne konflikthåndtere i forhold til den post du besidder i dag ?

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

Sæt en ring om et tal

54. På en skala fra 1-10 (10 er det bedste), hvor mener du, at dit kompetenceniveau indenfor konflikthåndtering ligger i dag ?

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

Sæt en ring om et tal

55. På en skala fra 1-10 (10 er det bedste), hvor mener du, at dit kompetenceniveau indenfor konflikthåndtering bør ligge i forhold til din nuværende post ?

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

Sæt en ring om et tal

56. Hvis DBU tilbyder kurser i konflikthåndtering, i hvor høj grad er du da villig til at deltage ?

Meget ringe grad 1 ringe grad 2 middel grad 3 høj grad 4 meget høj grad 5

Forhandling:

57. I hvor høj grad, mener du, at dameledelsen er i stand til at føre forhandlinger ved ansættelser og andre interne aftaler ?

Meget ringe grad 1 ringe grad 2 middel grad 3 høj grad 4 meget høj grad 5

58. I hvor høj grad, mener du, at bestyrelsen er i stand til at føre forhandlinger med omverdenen (kommune, sponsorer, etc.) ?

Meget ringe grad 1 ringe grad 2 middel grad 3 høj grad 4 meget høj grad 5

59. På en skala fra 1-10 (10 er det vigtigste), hvor vigtigt mener du, at det er at kunne forhandle i forhold til den post du besidder i dag ?

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

Sæt en ring om et tal

60. På en skala fra 1-10 (10 er det bedste), hvor mener du, at dit kompetenceniveau indenfor forhandling ligger i dag ?

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

Sæt en ring om et tal

61. På en skala fra 1-10 (10 er det bedste), hvor mener du, at dit kompetenceniveau indenfor forhandling bør ligge i forhold til din nuværende post ?

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

Sæt en ring om et tal

62. Hvis DBU tilbyder kurser i forhandlingsteknik, i hvor høj grad er du da villig til at deltage ?

Meget ringe grad 1 ringe grad 2 middel grad 3 høj grad 4 meget høj grad 5

Målsætning:

63. I hvor høj grad, mener du, at dameledelsen har opstillet klare mål for klubbens udvikling i nærmeste fremtid, 1-2 år (ikke kun sportsligt – eks. styrkelse af klubværdier, etc.) ?

Meget ringe grad ringe grad middel grad høj grad meget høj grad
1 2 3 4 5

64. I hvor høj grad, mener du, at dameledelsen har opstillet klare mål for klubbens udvikling på længere sigt, 3-5 år (ikke kun sportsligt – eks. styrkelse af klubværdier, etc.) ?

Meget ringe grad ringe grad middel grad høj grad meget høj grad
1 2 3 4 5

65. I hvor høj grad, mener du, at dameledelsen har klare delmål for at nå den ønskede udvikling ?

Meget ringe grad ringe grad middel grad høj grad meget høj grad
1 2 3 4 5

66. På en skala fra 1-10 (10 er det vigtigste), hvor vigtigt mener du, at det er at kunne arbejde med målsætninger i forhold til den post du besidder i dag ?

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

Sæt en ring om et tal

67. På en skala fra 1-10 (10 er det bedste), hvor mener du, at dit kompetenceniveau indenfor målsætning ligger i dag ?

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

Sæt en ring om et tal

68. På en skala fra 1-10 (10 er det bedste), hvor mener du, at dit kompetenceniveau indenfor målsætning bør ligge i forhold til din nuværende post ?

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

Sæt en ring om et tal

69. Hvis DBU tilbyder kurser i målsætning, i hvor høj grad er du da villig til at deltage ?

Meget ringe grad 1 ringe grad 2 middel grad 3 høj grad 4 meget høj grad 5

Fornyelse og forandring:

70. I hvor høj grad, mener du, at dameledelsen er i stand til at tage initiativer, og sætte nye tiltag i gang ?

Meget ringe grad 1 ringe grad 2 middel grad 3 høj grad 4 meget høj grad 5

71. I hvor høj grad, mener du, at dameledelsen er indstillet på ændringer og forandringer i klubbens drift ?

Meget ringe grad 1 ringe grad 2 middel grad 3 høj grad 4 meget høj grad 5

72. På en skala fra 1-10 (10 er det vigtigste), hvor vigtigt mener du, at det er at kunne tage initiativer og foretage ændringer i forhold til den post du besidder i dag ?

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

Sæt en ring om et tal

73. På en skala fra 1-10 (10 er det bedste), hvor mener du, at dit kompetenceniveau indenfor forandringsledelse ligger i dag ?

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

Sæt en ring om et tal

74. På en skala fra 1-10 (10 er det bedste), hvor mener du, at dit kompetenceniveau indenfor forandringsledelse bør ligge i forhold til din nuværende post ?

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

Sæt en ring om et tal

75. Hvis DBU tilbyder kurser i forandringsledelse, i hvor høj grad er du da villig til at deltage ?

Meget ringe grad 1 ringe grad 2 middel grad 3 høj grad 4 meget høj grad 5

Motivation:

76. I hvor høj grad, mener du, at dameledelsen er opmærksom på at give tilbagemeldinger (konstruktiv kritik) på det arbejde som klubbens trænere og hjælpere udfører ?

Meget ringe grad 1 ringe grad 2 middel grad 3 høj grad 4 meget høj grad 5

77. I hvor høj grad, mener du, at dameledelsen er opmærksom på at prioritere det sociale liv for klubbens trænere og ledere (via fester, rejser og klubhusarrangementer) ?

Meget ringe grad 1 ringe grad 2 middel grad 3 høj grad 4 meget høj grad 5

78. I hvor høj grad, mener du, at dameledelsen er opmærksom på den enkelte træner eller leders ønsker og behov – evt. gennem evalueringssamtaler?

Meget ringe grad 1 ringe grad 2 middel grad 3 høj grad 4 meget høj grad 5

79. På en skala fra 1-10 (10 er det vigtigste), hvor vigtigt mener du, at det er at kunne motivere i forhold til den post du besidder i dag ?

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

Sæt en ring om et tal

80. På en skala fra 1-10 (10 er det bedste), hvor mener du, at dit kompetenceniveau indenfor motivation ligger i dag ?

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

Sæt en ring om et tal

81. På en skala fra 1-10 (10 er det bedste), hvor mener du, at dit kompetenceniveau indenfor motivation bør ligge i forhold til din nuværende post ?

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

Sæt en ring om et tal

82. Hvis DBU tilbyder kurser i motivation, i hvor høj grad er du da villig til at deltage ?

Meget ringe grad 1 ringe grad 2 middel grad 3 høj grad 4 meget høj grad 5