

## **Den frivillige leder - en uddøende race i eliteidrætten?**

*af Henning Hansen, redaktør af Fodboldtræning*

Eliteidrætten står måske overfor en skillevej. Eliteidræt i dag kræver både professionelle udøvere og professionelle ledere. Det kan være en svær erkendelse at måtte gøre for den frivillige leder, som jo på mange måder ligger vandret for at skabe så gode rammer og kår for eliteidrætsudøveren. Det arbejde er ikke længere i takt med tiden. Det kan blive en bitter pille at sluge for den frivillige ledere.

### **Den frivillige leder skal ikke udøve demokrati**

Den frivillige leder er fri til at vælge om han vil være med eller ej, men derefter er han forpligtiget, ikke til at udøve demokrati, men til at udføre demokratiets opgaver. Det var nogle af Niels Christian Holmstrøms indledende ord på Team Danmarks elitelederseminar. Bag ordene ligger bl.a., at alt for mange i dag bliver ledere uden at gøre sig klart, hvilke forpligtigelser, det er, som de siger ja til. Legitimiteten for den frivillige leder er, at han er valgt og kan gøre, hvad han har lyst til, men han søger hele tiden demokratiet.

### **Eliteidrætten kræver professionelle ledere**

Idrætten har i dag mangel på ledere, især kvalificerede ledere. Det at være leder, handler ikke bare om at være i en forening, et forbund et par timer om ugen. Det er for mange blevet et halvtidsjob oven i fuldtidsjobbet og familien. Samtidig er eliteidrætsudøverne blevet professionelle. De to ting, kan meget vel, blive uhyre vanskeligt at kombinere i fremtiden. Eliteidrætsudøveren vil i langt højere grad have brug for professionelle ledere, som kan træffe beslutninger her-og-nu og som kan være et kvalificeret modspil til eliteidrætsudøveren.

En af de aktuelle problemstillinger i eliteidrætten er de ulønnede politiske ledere contra ansatte lønnede medarbejdere, f.eks. landstrænere. Fordelingen af kompetence og ansvar mellem disse to parter, er meget klar. Er det ikke bare sådan, at den frivillige leder er sat til at holde øje med, at den ansatte ikke får for meget magt?, spurgte Holmstrøm provokatorisk.

En påstand kunne være, at specialforbundenes bestyrelsesmedlemmerne foretager sagsbehandling og de ansatte politik. Niels Christian Holmstrøm gjorde klart, at det bør være omvendt. Bestyrelsesmedlemmerne skal heller ikke blande sig i direktørens arbejde, men være hans sparingspartner. Men det sker alt for mange steder. Ansvar uddelegeres,

men kompetencen følger ikke med. Det handler om at føle sig som en større enhed, således at hvert element er med til at skabe fundamentet.

### **Ledelsen skal holde sig til det de har forstand på**

Efter Niels Christian Holmstrøms indledende ord gav Teknisk Direktør i Øresundskonsortiet, Peter Lundhus sit bud på ledelsesfilosofi og samarbejdsrelationer i projektledelse. Hans erfaringer bygger bl.a. på, hvordan et projekt som Øresundsforbindelsen er blevet til. Udgangspunktet var, at man skulle have 170 organisationer, en masse chefer og samarbejdspartnere til at samarbejde. Alle mente, at de skulle have et eller andet at skulle have sagt. Derfor var det vigtigt, at udarbejde en strategi. Altså en grund til, hvorfor man skal over til den anden side (Sverige).

Strategien skal gennemsyres i alle led - også i de yderste led. Det er ikke ledelsen, der skaber kvalitet, det er den, der udfører det. Kvaliteten skabes ikke ved skrivebordet. Ledelsen skal sørge for at formidle strategien.

Karakteristisk for et projekt er;

- at det er unikt
- der er begrænset tid
- en begrænset opgave
- begrænset ressourcer

Som projektledelse, er det nødvendigt, at du kan forestille dig hele projektets tidsforløb fx i forhold til, hvad der skal være færdigt i forhold til noget andet. Det behøves ikke at være nøjagtigt, men det skal kunne justeres. "Forestillingsevnen og det at nå tingene til tiden, tænke nye måder, arbejdsformer, teamwork er drivkræften i sådan et projekt", understreger Peter Lundhus.

Ledelsesprincipperne i projektet har været at

- vi er ledelse ikke de udførende, men vi skal have det rette grundlag til for at kunne træffe beslutninger
- relativ lille ledelsesorganisation
- uddelegering
- minimum af bureaukrati
- teknisk kompetence

Det har været meget vigtigt for ledelsen at sprede projekterne i stedet for at samle det på et konsortium. Hvis ikke, havde vi fraveget vores ledel-

sesansvar eller som Lundhus siger: "Vi er kommet igennem projektet uden at styre det, men har ledet det".

### **Lederen skal have praktisk erfaring**

Som leder skal du selv have prøvet at haft gummistøvlerne på. Det kræver en fleksibel tankegang at være med i et projekt. "Ledelsen må ikke være sagsbehandlere, det har den folk til", fastslår Peter Lundhus. Vi lader dem, der er dygtigst udføre opgaven. Ellers mister vi overblikket. Det har taget meget lang tid at få folk at forstå det, men det er lykket og de har haft overblikket hele vejen igennem.

Det er samtidigt vigtigt, at ledelsen kigger sig selv efter i kortene. Ledelsen skal sørge for med jævne mellemrum at tage planerne op til overvejelse og vurdering for at optimere arbejdet og skabe teamwork. Samle entreprenørerne og drøft mulige og andre løsninger, som kan optimere arbejdet. Alt for ofte vælger man fra start af en køreplan og den køres der efter uden tilpasninger. Undervejs kan det jo være at forudsætnin-gerne ændres eller nye ideer opstår, så er det vigtigt, at disse medtænkes i projektet.

### **Lederen skal også magte de svære beslutninger**

Som leder skal du også kunne håndtere en række ubehagelige situationer, som det at sige farvel til en medarbejder. Hvis det bliver aktuelt, skal det ske på en elegant måde. Det er vigtigt, at du som leder ikke bare lader stå til, så bliver et lille problem pludseligt kæmpe stort. Den elegante "afskedigelse" vil være at finde et job andet steds, som vedkommende er god til. Herved er der ingen, som taber ansigt. Ofte i det frivillige arbejde er vi jo glade for bare, at der er nogle som melder sig, men spørgsmålet er om, vi ikke gør folk en bjørnetjeneste ved at holde på dem, vi ikke kan bruge. Måske er vi med til at jage de dygtigste væk.

I Peter Lundhus' hverdag forsøger han at lægge vægt på nedenstående ledelsesprincipper:

- Lederen skal kunne give klare råd, som alle har forståelse for ellers kommer der ikke teamwork ud af det
- At kunne tænke fremad er alfa og omega. Du skal konstant være foran alle igangværende processer. Det skaber bedre overblik over igangværende processer. Det er også med til at undgå stress-situationer
- Ledelsen skal stille kvalificerede spørgsmål, men kun hvor det er nødvendigt. Det skal være spørgsmål som, har du tænkt på. Det skal være på områder, hvor der mangler ting.
- Der må ikke foregå kommunikation uden om de officielle kommunikationskanaler. Derfor må organisationen løbende justeres. Derved taler vi om en kontrolleret proces.
- Ansvar og autoritet går hånd i hånd
- Problemer skal løses hurtigt, så de ikke ender i konflikt. Det er ledelsen, der bestemmer om, der skal være konflikt eller ej.
- Ledelsen må hele tiden gå forrest og vise vejen, der er dem, der styrer.

Peter Lundhus understreger, "at ledere ikke skal være alt for kloge. De kloge bliver jo specialister. De er lidt for kloge til at løse menneskelige problemer".

En leder skal kunne lidt af hvert. De skal kunne analysere problemer inden de opstår og løse dem i opløbet. En leder skal kunne sætte medarbejdere på de rette pladser. Herved bliver medarbejderen ofte i stand til at løse problemerne uden om ledelsen. Det er et spørgsmål om at spille skak med mennesker - sætte brikkerne på de rigtige steder.

### **Eliteidræt uden frivillige ledere?**

Selv om Peter Lundhus' erfaringer stammer fra det private erhvervsliv må de give stof til eftertanke. Problemstillinger ligner meget dem som ledere i idrætten står over for. Der stilles i dag store krav til lederen uanset om det er den frivillige eller den professionelle. Tendensen er nok, at kravene til den frivillige ledere mere og mere ligner de krav, der stilles til den professionelle leder. Fra de aktive lød det ihvertfald samstemmende på seminariet, at lederne i langt højere grad skal kunne agere her og nu. Der er ikke tid og plads til at lederen skal tilbage til sin bestyrelse for at få afgjort en sag. Det er nødvendigt at give den enkelte leder ansvar og kompetence ellers opstår der en række unødvendige problemer mellem leder og den aktive idrætsudøver. Den aktive kræver et svar her og nu. Det behøves ikke altid at være et ja, men et klart svar i stedet for at skul-

le vente 14 dage på det næste bestyrelsesmøde. Mere mere ansvar og kompetence kunne det jo være, at der pludseligt var mere prestige i at blive leder.

Lars Nielsen, Dansk Atletikforbund udtrykte det meget klart "Den frivillige skal gøre sig klart, at han *er* leder. Han skal lytte, have store ører og træffe beslutninger. Man skal ikke foretage brandslukning, så går det galt".

Lederen skal også gøre sig klart, at den aktive sagtens kan leve uden forbundet, når vi taler eliteidræt. Det er derfor vigtigt, at der er en positiv dialog. Men det centrale spørgsmål i denne sag er, om eliteidrætten kan overleve ved hjælp af frivillige ledere? Skal lederne være professionelle for at matche de professionelle idrætsudøvere?