

Hvad leder du efter?

En undersøgelse af ledernes uddannelsesbehov
og uddannelsesønsker i de danske fodboldklubber

Af
Henning Hansen

DBU Uddannelse
September, 2001



Indholdsfortegnelse

FORMÅLET MED UNDERSØGELSEN	4
FORMÅLET MED UNDERSØGELSEN	4
MÅLET MED UNDERSØGELSEN	4
HVEM HAR MODTAGET SPØRGESKEMAET?	4
HVEM HAR SVARET?	4
DE VÆSENTLIGSTE KONKLUSIONER	6
LEDERNES BAGGRUND	6
LEDERNE SOM BESTYRELSESMEDLEM	6
LEDERNE OG UDDANNELSE	6
LEDERNES KOMPETENCER	7
LEDERNES BAGGRUND	8
LEDERNE SOM BESTYRELSESMEDLEM	10
HVORFOR GÅR LEDERNE IND I BESTYRELSE SARBEJDET?	11
LEDERNES TIDSFORBRUG	12
TILFREDSHED MED TIDSFORBRUG I FORHOLD TIL BESTYRELSESPOST	14
ANCIENNITET I FORHOLD TIL POST I BESTYRELSEN	16
KENDSKAB TIL TILSKUDSMULIGHEDER VIA DBU	17
START OG -UDVIKLINGSPULJEN	19
LEDERNE OG UDDANNELSE	21
TRÆNERUDDANNELSE	21
LEDERUDDANNELSE	21
KENDSKAB TIL UDDANNELSESTILBUDENE	22
LEDERNES KOMPETENCER	29
SAMARBEJDE	29
DELEGERING	30
KOMMUNIKATION	31
KONFLIKTHÅNDBTERING	32
FORHANDLING	33
FORANDRING	34
MOTIVATION	35
MÅLSÆTNINGER	36
AFRUNDING	37

Oversigt over figurer

FIGUR 1 BESTYRELSESPOST	5
FIGUR 2 KØN	8
FIGUR 3 BESKÆFTIGELSE	8
FIGUR 4 UDDANNELSESNIVEAU	9
FIGUR 5 ANTAL ÅR PÅ NUVÆRENDE BESTYRELSESPOST.....	10
FIGUR 6 ANTAL ÅR ALT I ALT I BESTYRELSESARBEJDE	10
FIGUR 7 ÅRSAG TIL AT GÅ IND I BESTYRELSESARBEJDE I FORHOLD TIL UDDANNELSESBAGGRUND	11
FIGUR 8 ÅRSAG TIL AT GÅ IND I BESTYRELSESARBEJDE I FORHOLD TIL ALDER.....	12
FIGUR 9 TILSTRÆKKELIG TIDSFORBRUG I FORHOLD TIL BESTYRELSESPOST	14
FIGUR 10 ERFARING I BESTYRELSESARBEJDE I FORHOLD TIL DELTAGELSE OM 3 ÅR .	15
FIGUR 11 KENDSKAB TIL AKTIVITETSPULJEN I FORHOLD TIL ALDER	17
FIGUR 12 KENDSKAB TIL DBUS AKTIVITETSPULJE I FORHOLD TIL ANTAL ÅR I BESTYRELSESARBEJDE	18
FIGUR 13 KENDSKAB TIL AKTIVITETSPULJEN I FORHOLD TIL BESTYRELSESPOST.....	19
FIGUR 14 KENDSKAB TIL START- OG UDVIKLINGSPULJEN I FORHOLD TIL BESTYRELSESPOST	20
FIGUR 15 KENDSKAB TIL LEDERUDDANNELSE I FORHOLD TIL BESTYRELSESPOST.....	22
FIGUR 16 INTERESSE FOR DELTAGELSE PÅ LEDERKURSER.....	26
FIGUR 17 INTERESSE FOR KOMBINATION AF TRADITIONEL UNDERVISNING OG FJERNUNDERVISNING MED ALDER	28
FIGUR 18 VIGTIGHEDEN AF AT KUNNE SAMARBEJDE I FORHOLD TIL NUVÆRENDE BESTYRELSESPOST	29
FIGUR 19 VIGTIGHEDEN AF AT KUNNE DELEGERE I FORHOLD TIL NUVÆRENDE BESTYRELSESPOST	30
FIGUR 20 VIGTIGHEDEN AF AT KUNNE KOMMUNIKERE I FORHOLD TIL NUVÆRENDE BESTYRELSESPOST	32
FIGUR 21 VIGTIGHEDEN AF AT KUNNE HÅNDBERE KONFLIKTER I FORHOLD TIL NUVÆRENDE BESTYRELSESPOST.....	33
FIGUR 22 VIGTIGHEDEN AF AT KUNNE FORHANDLE I FORHOLD TIL NUVÆRENDE BESTYRELSESPOST	34
FIGUR 23 VIGTIGHEDEN AF AT KUNNE TAGE INITIATIVER OG FORETAGE ÆNDRINGER I FORHOLD TIL NUVÆRENDE BESTYRELSESPOST	34
FIGUR 24 VIGTIGHEDEN AF AT KUNNE MOTIVERE I FORHOLD TIL NUVÆRENDE BESTYRELSESPOST	35
FIGUR 25 VIGTIGHEDEN AF AT KUNNE OPSTILLE MÅL I FORHOLD TIL NUVÆRENDE BESTYRELSESPOST	36

Formålet med undersøgelsen

Formålet med undersøgelsen er at afdække ledernes uddannelsesniveau og -behov samt tegne en profil af lederne i dansk fodbold på alle niveauer.

Målet med undersøgelsen

Resultaterne fra undersøgelsen skal danne grundlag for etablering af en lederuddannelse for bestyrelsesmedlemmer og potentielle lederkandidater i dansk fodbold.

Hvem har modtaget spørgeskemaet?

Spørgeskemaerne er sendt til formanden i samtlige landets 1.679 fodboldklubber. Hver formand har modtaget 8 skemaer velvidende, at få klubber har så mange personer i bestyrelsen. Nogle få klubber har efterfølgende rekvireret flere skemaer.

Hvem har svaret?

Vi har modtaget 1.901 besvarelser. Det typiske antal bestyrelsesmedlemmer, vurderer vi, er 5-6 stykker. Det betyder, at den potentielle målgruppe ligger på 8.500-10.000. Det giver en besvarelsesprocent på 17-20. I den forbindelse vil vi gerne rette en stor tak til de ledere, som har brugt tid på udfylde spørgeskemaerne. Det har stor betydning for det videre arbejde med lederuddannelse.

Vi vurderer, at datagrundlaget er tilstrækkeligt til at tegne et billede af ledernes uddannelsesniveau og -behov.

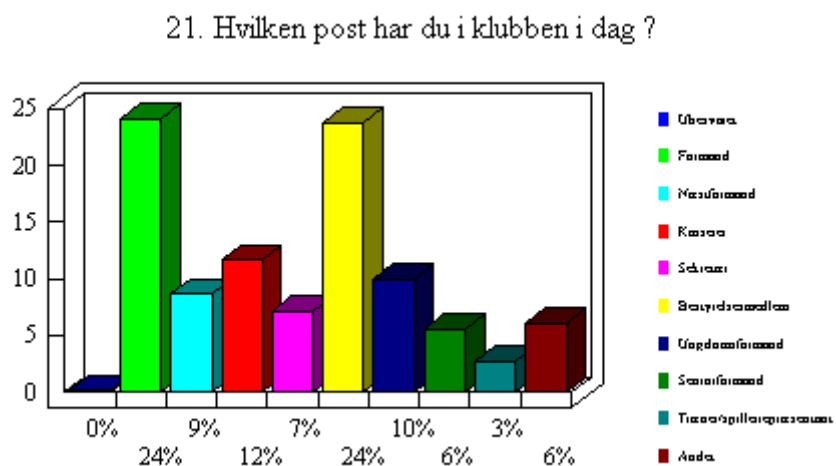
I alt har vi modtaget svar fra 453 forskellige klubber. Det svarer til næsten 27 % af landets klubber.

Besvarelserne er typisk kommet fra ledere repræsenterende klubber med følgende profil:

- med færre end 200 seniorspillere
- med færre end 300 ungdomsspillere
- 81 % af klubberne spiller i serie 1 eller lavere med deres 1. senior.
- 73 % har deres bedste ynglinge hold i ynglinge 1 eller lavere.
- 81 % har deres bedste juniorhold i junior 1 eller lavere
- 64 % har deres bedste drengehold, placeret i drenge 2 eller lavere.

Fordelingen i forhold til bestyrelsesposter fremgår af Figur 1:

Figur 1 Bestyrelsespost



24 % af besvarelserne kommer fra formændene i klubberne. Det har selvfølgelig haft en effekt, at spørgeskemaerne er sendt direkte til formændene. De har måske herved følt sig særligt forpligtet til at svare.

De væsentligste konklusioner

Ledernes baggrund

- 50 % af lederne er under 40 år
- 20 % af lederne er kvinder
- 66 % af lederne er til dagligt beskæftiget i det private erhvervsliv
- 9 % af lederne har en lang videregående uddannelse

Lederne som bestyrelsesmedlem

- 75 % af lederne går ind i bestyrelsesarbejde for at hjælpe klubben
- 55 % af lederne går ind i bestyrelsesarbejde, fordi de bliver opfordret
- 28 % af lederne har været i bestyrelsesarbejde i 2 år eller kortere tid
- 37 % af de ledere, der har været i bestyrelsesarbejde i mindre end et år, forventer ikke at være ledere om 3 år
- 45 % af de ledere, der har været ledere i 1-2 år forventer ikke at være ledere om 3 år
- 50 % af bestyrelsesposterne har oplevet et personsiftet inden for 2 år
- 50 % af lederne bruger mindre end 5 timer på bestyrelsesarbejde om ugen

Lederne og uddannelse

- 40 % af lederne vurderer, at deres bestyrelse har et uddannelsesbehov
- 28 % af lederne har kendskab til den røde del af Fodboldens Uddannelseshus
- 88 % af lederne har aldrig deltaget på et kursus fra den røde del af Fodboldens Uddannelseshus
- 38 % af lederne er interesseret i at deltage i lederuddannelse, 42 % overvejer situationen, mens 19 % ikke er interesseret
- Lederne foretrækker at uddannelsen foregår som 3 timers kurser på hverdage kombineret med enkelte weekenddage (lørdage)
- 84 % af lederne foretrækker, at lederuddannelse foregår som tilstedeværelsesundervisning
- 63 % af lederne foretrækker en kombination af fjernundervisning og tilstedeværelsesundervisning
- 84 % af formændene vurderer, at bestyrelsen vil være indstillet på at prioritere økonomiske ressourcer til lederuddannelse
- 12 % af klubberne har et uddannelsesbudget for bestyrelsesmedlemmer

Ledernes kompetencer

- Samarbejde og kommunikere er to kompetencer, som er nødvendige for alle bestyrelsesmedlemmer
- Især formand og ungdomsformanden skal kunne delegere, motivere, konflikthåndtere, tage initiativer og foretage ændringer

Det måske største problem er fastholdelse af lederne. 50 % af bestyrelsesposterne har oplevet personskifte indenfor de seneste to år. 37 % af lederne med mindre end et års anciennitet er allerede på vej ud. Om 3 år forventer de ikke længere at være ledere. Dansk fodbold har behov for iværksættelse af en massiv indsats for at fastholde lederne længere. Et af midlerne kan være etablering af en lederuddannelse.

Lederne er klar til at deltage, når tilbudene kommer. Lederne foretrækker, at uddannelsen skal finde sted som 3 timers kurser på hverdage og på enkelte weekenddage. Uddannelsen skal foregå som tilstedeværelsesundervisning eller som en kombination af fjernundervisning og tilstedeværelsesundervisning.

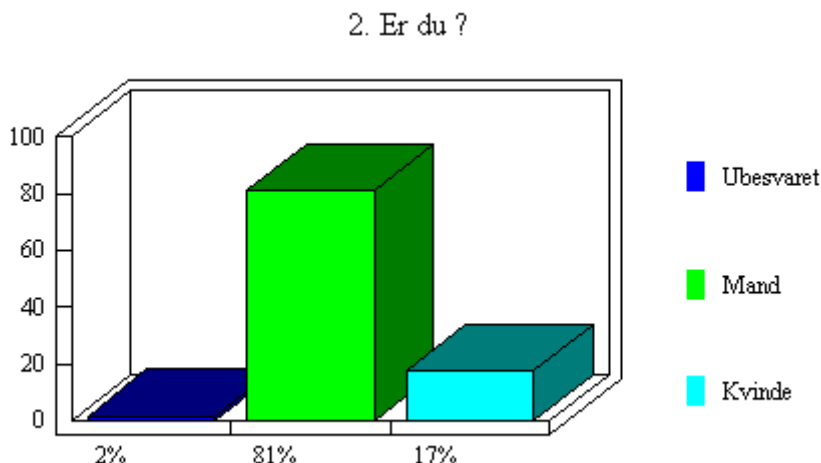
For at nå målgruppen for uddannelsen er der behov for at tænke markedsføring helt anderledes. Udsendelse af plakater og brochurer er ikke nok. Der skal tages mere utraditionelle metoder i brug. Formændene vurderer, at klubberne er indstillet på at afsætte flere midler til uddannelse af bestyrelsesmedlemmerne. Noget der taler for, at der skal tænkes anderledes er aldersfordelingen i bestyrelserne. Halvdelen af lederne er under 40 år. Så myten med, at dansk fodbold styres af gamle mænd, gælder i hvert fald ikke i fodboldklubberne.

Ledernes baggrund

Aldersfordelingen blandt lederne er jævnt fordelt, dog er kun 7 % under 25 år. 50 % af lederne er under 40 år. Myterne om, at ledelserne i mange danske fodboldklubber består af gamle mænd, må siges ikke at holde.

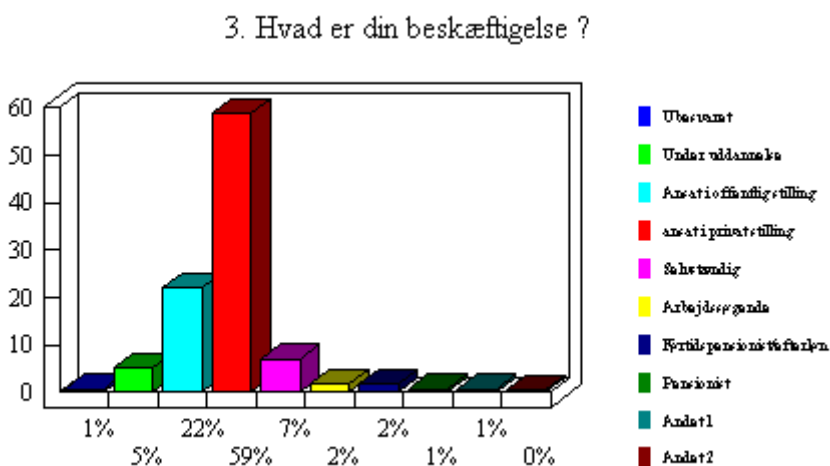
50 % af lederne i dansk fodbold er under 40 år.

Figur 2 Køn



Hvert femte bestyrelsesmedlem i dansk fodbold er kvinde. Det er positivt, da stadig flere piger begynder at spille fodbold.

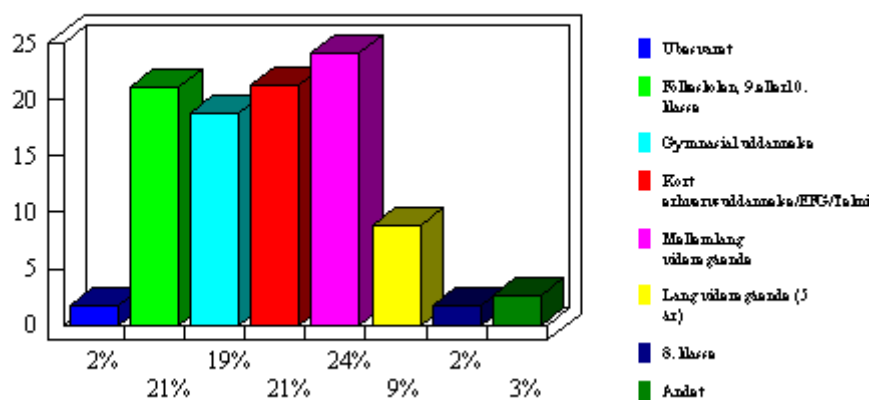
Figur 3 Beskæftigelse



Næsten 2/3 dele af lederne er beskæftiget i det private, mens kun 22 % er ansat i det offentlige.

Figur 4 Uddannelsesniveau

4. Hvad er din højest afsluttede uddannelse ?



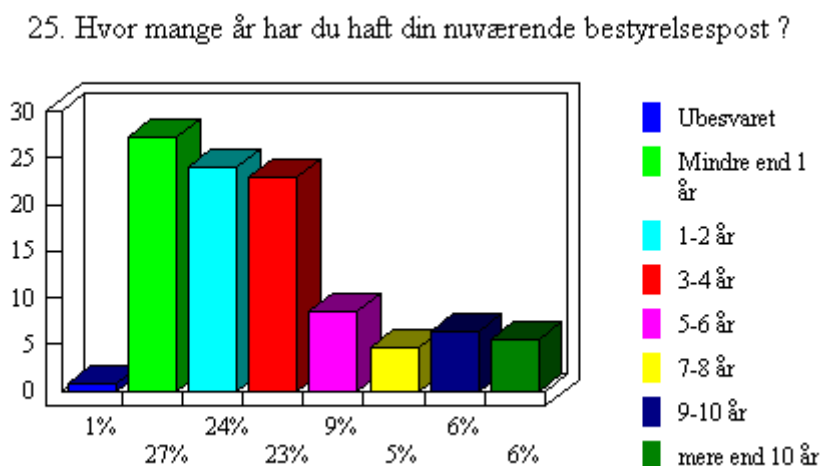
Kun 9 % lederne har en lang videregående uddannelse, mens 63 % har en kort erhvervsuddannelse eller endnu kortere. Det er væsentligt, at der i forhold til uddannelsesstilbudene tages højde for målgruppens baggrund. Det kan bevirke, at der i tilrettelæggelsen af det enkelte forløb, skal tages højde for de regionale forskelle.

Lederne som bestyrelsesmedlem

50 % af lederne har haft deres nuværende bestyrelsespost i 2 år eller kortere tid, mens 26 % har siddet på den samme post i mere end 5 år.

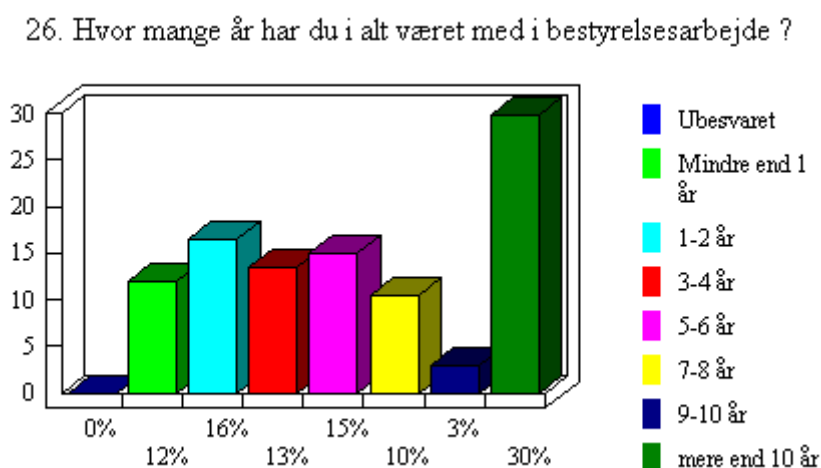
50 % af lederne har siddet på deres nuværende bestyrelsespost i mindre end 2 år.

Figur 5 Antal år på nuværende bestyrelsespost



Hvis vi ser på, hvor mange år lederne alt i alt har været involveret i bestyrelsesarbejde, ser fordelingen således ud:

Figur 6 Antal år alt i alt i bestyrelsesarbejde



Undersøgelsen viser, at 28 % af lederne har været i bestyrelsesarbejde i 2 år eller kortere tid, mens 35 % har deltaget i bestyrelsesarbejde i mere end 9 år.

Hvorfor går lederne ind i bestyrelsesarbejdet?

Årsagerne til, at lederne overhovedet er gået ind i bestyrelsesarbejdet er mange, men der er to primære årsager:

- Fordi de ønsker at hjælpe klubben (75 %)
- Fordi de blev opfordret til det (55 %)

Ønsket om at betale af på gammel gæld til sin barndomsklub slår igennem. Det er måske også et signal om, at til det egentlige bestyrelsesarbejde, skal klubberne satse på personer over 30 år og bruge de unge til ad hoc opgaver. Tallene viser også, at det er nødvendigt, at nuværende bestyrelsesmedlemmer hele tiden er på mærkerne efter potentielle emner til ledergerningen, da det er en af vejene for rekruttering af nye ledere. Derimod er der ikke mange, der går ind i bestyrelsesarbejdet, fordi de har tid eller fordi de har gode lederkompetencer. Kun 15 % angiver, at de er gået ind i bestyrelsesarbejdet, fordi de har gode lederkompetencer. Det er måske netop her, at et af kerneproblemerne er for dansk fodbold. Der mangler personer i bestyrelserne med gode lederegenskaber.

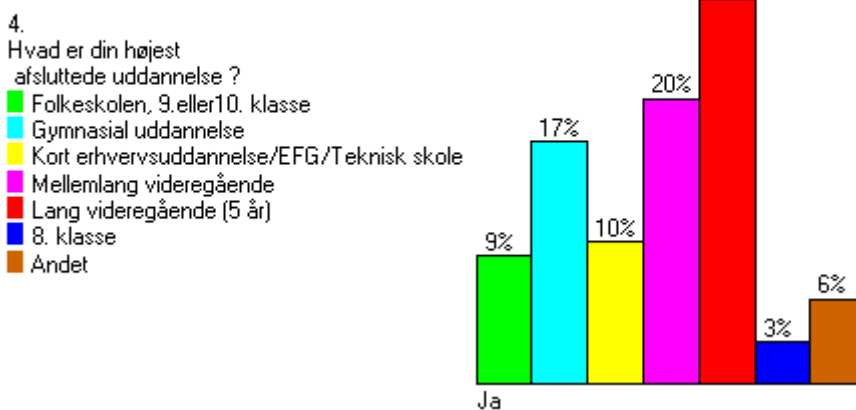
Lederne går primært ind i bestyrelsesarbejde, fordi de gerne vil hjælpe.

Kun 15 % får ind i bestyrelsesarbejde, fordi de har gode lederkompetencer.

Figur 7

Årsag til at gå ind i bestyrelsesarbejde i forhold til uddannelsesbaggrund

28-H. Jeg er primært bestyrelsesmedlem fordi : Jeg har gode lederkompetencer

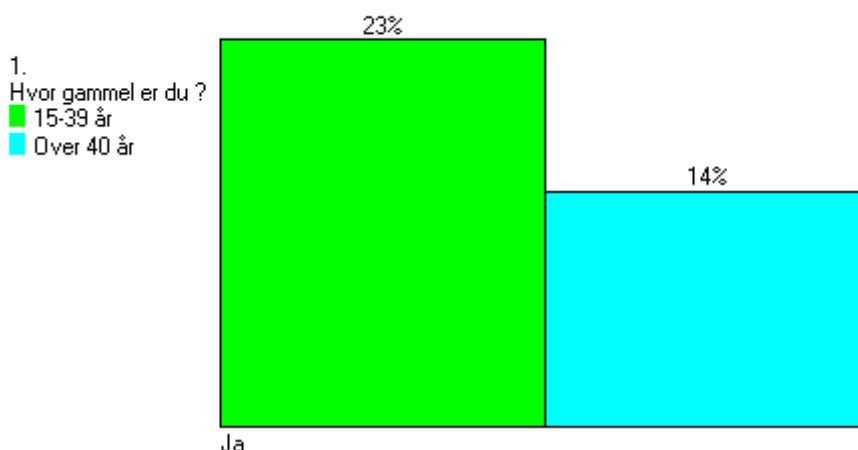


Det er typisk personer med en lang eller mellemlang videregående uddannelse, der går ind i bestyrelsesarbejde, fordi de har gode lederkompetencer.

Lederne føler sig ikke presset ind i ledergerningen. Kun 13 % angiver det som årsag til, at de er gået ind i bestyrelsesarbejdet. Det må siges at være positivt. En femtedel går ind i bestyrelsesarbejdet, fordi de mener, at det kan være personligt udviklende.

Figur 8 Årsag til at gå ind i bestyrelsesarbejde i forhold til alder

28-E. Primært bestyrelsesmedlem fordi : Jeg ser det som personligt udviklende



Hvis vi sammenholder årsagerne til at gå ind i bestyrelsesarbejdet med alder, er det muligheden for personlig udvikling, der vejer tungest. 23 % af dem under 40 år angiver muligheden for personlig udvikling, som årsag.

23 % af dem under 40 år, der går ind i bestyrelsesarbejde, angiver muligheden for personlig udvikling som årsag.

På spørgsmålet om hvorfor de stadigvæk er bestyrelsesmedlem, lyder svaret: for at hjælpe klubben. Hele 74 % angiver det som årsag. Ellers angives årsager som, at bestyrelsesarbejdet er sjovt og spændende samt at der er et godt fællesskab i bestyrelsen. Kun 9 % angiver som årsag, at de er den meste kompetente.

Ledernes tidsforbrug

Halvdelen af lederne bruger mindre end 5 timer om ugen på bestyrelsesarbejdet, mens 36 % bruger 6-10 timer. Det betyder, at ledergerningen hurtigt kan løbe op i 200-250 timer på årsbasis. For nogle bliver der endda tale om, at bestyrelsesarbejdet svarer til ¼ tids job. 2/3 af de adspurgte har samtidig andre opgaver i klubben.

46 % bruger op til fem timer på andre opgaver, mens 38 % bruger 6-10 timer på andre opgaver.

Hvis vi ser på tidsforbruget hos de enkelte bestyrelsesmedlemmer ligger belastningen især på tre poster. Det er formand, kasserer og ungdomsformand. Næsten 30 % af formændene bruger mere end 11 timer om ugen på bestyrelsesarbejde.

20 % af ungdomsformændene og kassererne bruger mere end 11 timer om ugen.

30 % af formændene bruger mere end 11 timer om ugen på bestyrelsesarbejde.

På årsbasis er der tale om en betydelig belastning på få personer. Det er en udvikling, der må få enhver bestyrelse til at stoppe op og vurdere om tidsbelastningen på det enkelte bestyrelsesmedlem er rimelig bl.a. i forhold til det antal timer, som vedkommende er villig til at afsætte samt tidsfordelingen internt i bestyrelsen.

Tabel 1 Tidsforbrug i forhold til bestyrelsespost			
31. Hvor mange timer bruger du i gennemsnit om ugen på bestyrelsesarbejde?			
21. Hvilken post har du i klubben i dag?			
	Mindre end 11 timer om ugen (%)	Mere end 11 timer om ugen (%)	N = Antal
Formand	71	29	458
Næstformand	86	14	165
Kasserer	80	19	222
Sekretær	89	11	136
Bestyrelsesmedlem	94	6	452
Ungdomsformand	80	20	190
Seniorformand	91	9	106
Træner/spillerrepræsentant	81	8	52
Andet	78	18	116
Total	83	17	1901

Der er ingen tvivl om, at vi vil se en ændring af tidsforbruget i ledergerningen. I samfundet som helhed afvejer vi konstant, hvad vi bruger vores tid til. Tiden er konstant kalenderstyret. Ofte har vi nogle få timer, der ikke er booket. Derfor skal foreningerne være parate med veldefinerede opgaver, som passer ind i udviklingen.

Klubberne skal have arbejdsbeskrivelser og tidsforbrug på så mange opgaver som muligt. Det gør rekruttering af ledere/hjælpere lettere

Der bliver færre, som kan bruge 4-5 aftener om ugen på bestyrelsesarbejde. Udviklingen går i retning af, at den enkelte kan afsætte et antal timer. Derfor er det vigtigt, at klubberne har et overblik over arbejdsopgavernes omfang både omkring tid og indhold. Det bliver stadig sværere at rekruttere ledere til bestyrelsesarbejde. Den nye generation (1960er forældrenes børn) stiller andre krav. Mange siger ikke bare ja til at blive valgt for to år. De er mere kritiske, ønsker en arbejdsbeskrivelse samt et estimat over tidsforbrug. Er foreningen ikke klar, tilbyder de deres tid andre steder.

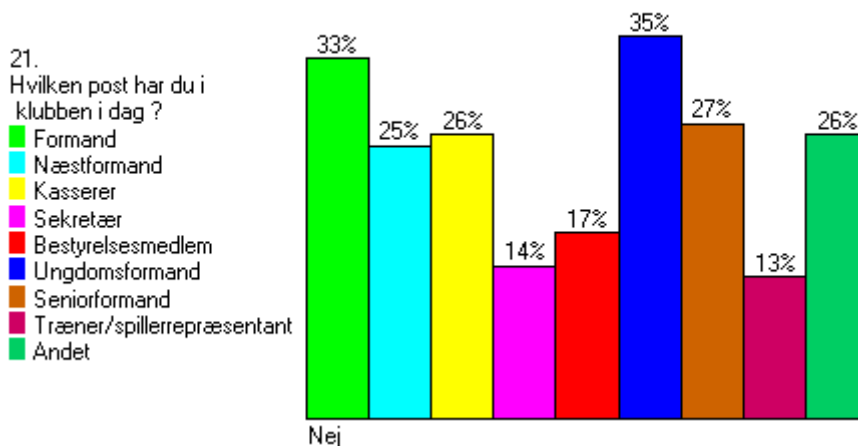
Tilfredshed med tidsforbrug i forhold til bestyrelsespost

Går vi ind og vurderer på de enkelte bestyrelsesposter, er opfattelsen forskellig i forhold til den post, man har. En tredjedel af formændene og ungdomsformændene vurderer, at den tid, de bruger på bestyrelsesarbejdet ikke er tilstrækkelig.

33 % af formændene og ungdomsformændene vurderer, at de ikke bruger tilstrækkeligt med tid på at løse deres opgaver

Figur 9 Tilstrækkelig tidsforbrug i forhold til bestyrelsespost

32. Føler du det er et tilstrækkeligt tidsforbrug, for at kunne løse din opgave

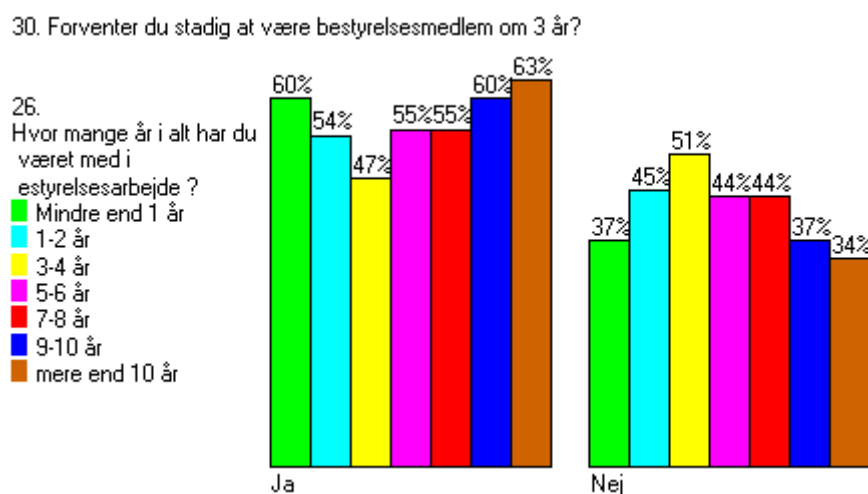


Det kan konkluderes, at en tredjedel af ungdomsformændene og formændene er inde i en negativ spiral, som er frustrerende, da de hele tiden er bagefter. På et tidspunkt bliver det for meget og medfører, at de stopper. Det er derfor vigtigt, at bestyrelserne vurderer arbejdsbelastningen hos hver enkelte bestyrelsesmedlem, inden det går galt. En tredjedel af dem, der mener, at de ikke bruger tilstrækkeligt med tid, forventer ikke at være ledere om 3 år.

Hvis vi krydser, hvor lang tid den enkelte har deltaget i bestyrelsesarbejde (spørgsmål 26) med om de forventer at være ledere om 3 år (spørgsmål 30), er meldingen alarmerende. 37 % af dem, der har været ledere i mindre et år forventer ikke at være bestyrelsesmedlemmer om 3 år. Det vil sige, at de kun har sagt ja af nød for en kortere periode. 45 % af dem, der har været ledere i 1-2 år forventer heller ikke at være ledere om 3 år. Her er virkelig behov for at tænde alle advarselsslamper.

45 % af dem, der har været ledere i 1-2 år forventer ikke at være bestyrelsesmedlemmer om 3 år.

Figur 10 Erfaring i bestyrelsesarbejde i forhold til deltagelse om 3 år



Der forestår en kæmpe fastholdelsesopgave, da det i længden vil være svært at rekruttere tilstrækkeligt med nye ledere. Kurven for om man fortsætter, ser ud til at knække efter 5 år i bestyrelsen. Samtidig kan det konstateres, at der er en kerne af bestyrelsesmedlemmer med 7-10 års erfaring, som vil være at finde i bestyrelsesarbejdet om 3 år. Til gengæld spiller alderen ingen rolle for om lederne er på vej ud af bestyrelsesarbejdet.

Dansk fodbold har behov for en massiv indsats for at fastholde bestyrelsesmedlemmerne. Hvis ikke der gøres noget er konsekvenserne uoverskuelige.

Etablering af en egentlig fodboldlederuddannelse kan være en af løsningerne.

Det er ikke pengene, der får lederne til at gå ind i bestyrelsesarbejde. Kun 30 % modtager telefongodtgørelse, mens under 7 % modtager andre former for godtgørelse som kørepenge, tøj, vask, litteratur eller fri kontingent. Det er typisk formand, kasserer og ungdomsformand, der modtager telefongodtgørelse. Øvrige bestyrelsesmedlemmer må selv til lommerne.

Anciennitet i forhold til post i bestyrelsen

Tabel 2 Erfaring i forhold til nuværende bestyrelsespost

25. Hvor mange år har du haft din nuværende bestyrelsespost ?
21. Hvilken post har du i klubben i dag?

	Mindre end 1 år (%)	1-2 år (%)	N = Antal
Formand	22	19	458
Næstformand	30	23	165
Kasserer	19	23	222
Sekretær	26	15	136
Bestyrelsesmedlem	33	27	452
Ungdomsformand	31	24	190
Seniorformand	35	31	106
Træner/spillerrepræsentant	23	33	52
Andet	30	25	116
Total	27	24	1901

Det er svært at anklage lederne for at klæbe sig til taburetterne. Over 50 % af bestyrelsesposterne har skiftet ejermand indenfor de seneste 2 år! Kun formændene skiller sig lidt ud, hvor tallet er 41 %. Det er positivt, at så mange nye ønsker at deltage i bestyrelsesarbejde, men det er også et problem, da megen viden forsvinder.

Det tager tid for nye bestyrelsesmedlemmer at sætte sig ind i arbejdsopgaverne, hvilket kan bevirke, at aktivitetsniveauet i begyndelsen sættes på lavt blus, da der er nok at gøre med at få driften til at fungere.

50 % af bestyrelsesposterne har fået ny besætning inden for de seneste 2 år.

Kendskab til tilskudsmuligheder via DBU

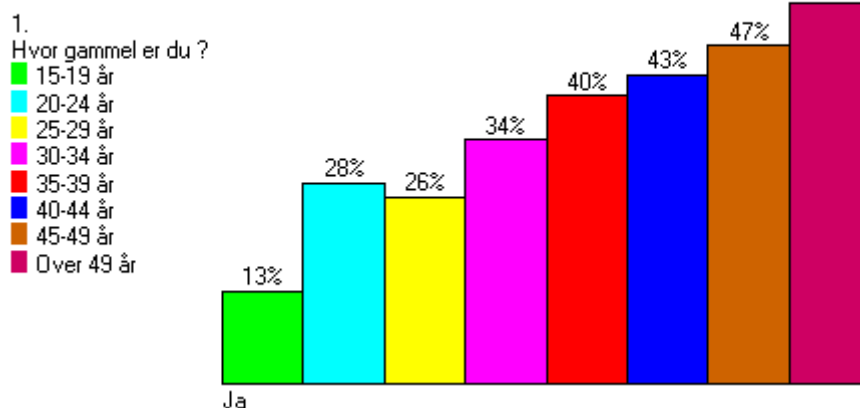
Ansøgninger til pulje og fonde bliver en stadig større del af klubbernes indtægtsgrundlag. Det være sig til uddannelse, materialer og projekter. DBU har en række puljer, hvor klubberne har mulighed for at søge om støtte. Det drejer sig om tre puljer:

- Aktivitetspuljen
- Integrationspuljen
- Udviklingspuljen.

På trods af en stor stigning i antallet af ansøgninger gennem de seneste to år, er der stadigvæk mange ledere, som ikke har kendskab til puljerne. Størst kendskab er der til Aktivitetspuljen, som 41 % af lederne kender. Puljen støtter lederuddannelse, organisationsudvikling samt seminarer i klubberne.

Figur 11 Kendskab til Aktivitetspuljen i forhold til alder

50. Har du kendskab til DBUs Aktivitetspulje?



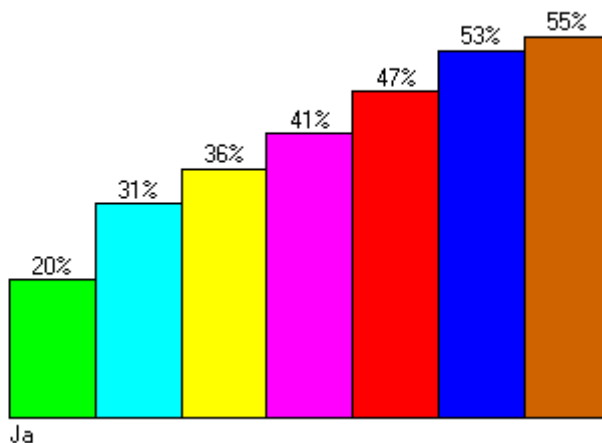
Hvis vi sammenligner kendskabet til Aktivitetspuljen med alder, kan det konstateres, at jo ældre man er, jo større er kendskabet.

Figur 12
Kendskab til DBUs Aktivitetspulje i forhold til antal år i bestyrelsesarbejde

50. Har du kendskab til DBUs Aktivitetspulje?

26. Hvor mange år i alt har du været med i bestyrelsesarbejde ?

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



Samtidig er der sammenhæng mellem, hvor længe lederne har været i bestyrelsesarbejde, og hvor stort kendskabet til Aktivitetspuljen er.

Der er behov for at tænke markedsføring anderledes, hvis budskaberne skal nå de rette personer.

55 % af dem, der har været med i bestyrelsesarbejde i mere end 10 år har kendskab til Aktivitetspuljen, men kun 20 % af dem, der har været med i mindre end 1 år har kendskab til puljen. Det kan konstateres, at vi står over for noget af en udfordring, når kun lidt over halvdelen af bestyrelsesmedlemmer med 10 års anciennitet har kendskab til Aktivitetspuljen. Mønstret er stort set det samme, hvad angår Integrations- og Udviklingspuljen.

25 % af lederne har kendskab til henholdsvis Integrations- og Udviklingspuljen. Der er behov for, at puljernes formål og muligheder synliggøres. Puljerne er med til at igangsætte aktiviteter i klubberne. Klubberne vil meget gerne investere penge i uddannelse, men i begyndelsen er der lidt skepsis overfor om det hjælper. Derfor er puljerne et godt middel til at fjerne fokus fra det økonomiske til det indholdsmæssige aspekt. Når den første aktivitet er afviklet giver det klubberne blod på tanden. Villigheden til selv at investere i f.eks. uddannelse er væsentlig større. Det betyder, at de kr. 500.000, der er i DBUs Aktivitetspulje afstedkommer en investering fra klubberne på det femdobbelte. De kr. 500.000 bliver hurtigt til kr. 3.000.000!!!! til gavn for dansk fodbold. Det afspejler mange af de ansøgninger, som vi modtager.

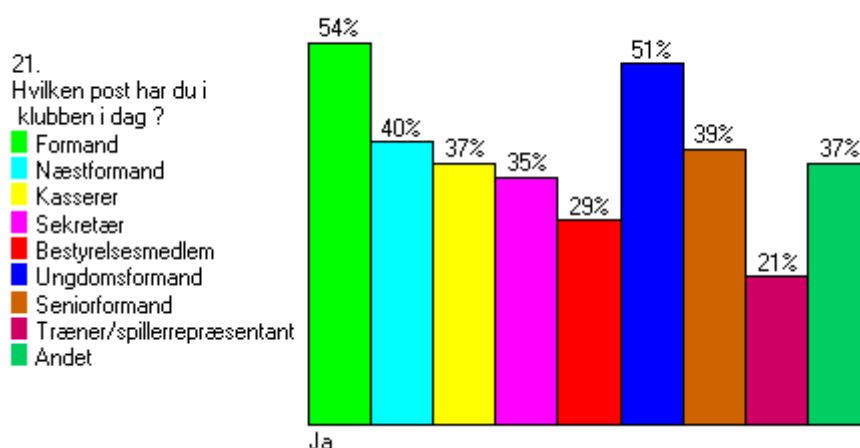
Udviklingspuljen, som er til større projekter, har gennem de sidste par år, haft flere og flere klubbers bevågenhed. Samtidig er kommunerne gået ind økonomisk sammen med midler fra DBU og klubberne. Der bliver en stadig større erkendelse af, at der er tale om en fælles opgave.

På trods af, at antallet af ansøgninger til Aktivitetspuljen er steget markant de senere år, viser undersøgelsen, at der er lang vej igen, før kendskab til Aktivitetspuljen er basisviden for alle ledere i dansk fodbold.

Figur 13 viser, at kun lidt over halvdelen af formændene har kendskab til puljen. Det er for lidt, da den er central i breddekonsulenternes arbejde i at sætte udviklingsprocesser i gang i klubberne.

Figur 13 Kendskab til Aktivitetspuljen i forhold til bestyrelsespost

50. Har du kendskab til DBUs Aktivitetspulje?



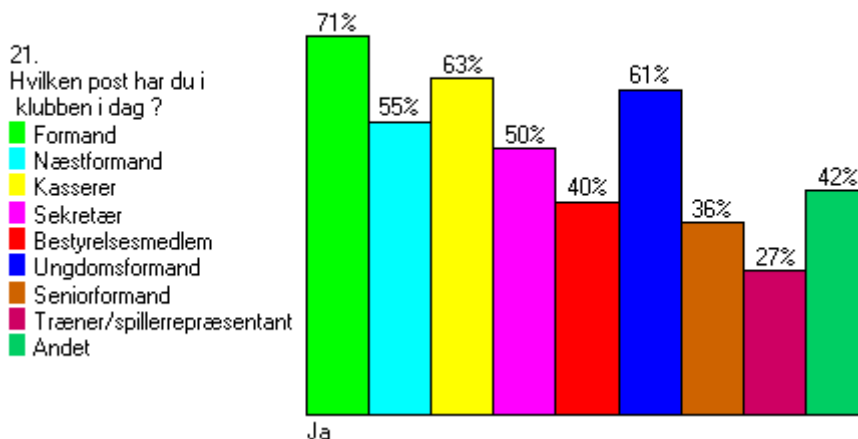
Start og -udviklingspuljen

Hvis vi sammenligner lederens kendskab til Aktivitetspuljen med kendskabet til kommunernes Start- og Udviklingspulje (den tidligere 5 % pulje), må vi erkende, at der ligger et stort arbejde forude før vi kan være tilfredse.

Mere end halvdelen af lederne har kendskab til Start- og Udviklingspuljen. Kendskabet til puljen er dog forskelligt – alt afhængig af bestyrelsespost.

Figur 14
Kendskab til Start- og Udviklingspuljen i forhold til bestyrelsespost

53. Har du kendskab til Start- og Udviklingspuljen (kommunens 5% pulje) ?



Det er positivt, at næsten 75 % af formændene har kendskab til Start- og Udviklingspuljen, men det er dog væsentligt, at hele ledelsen har kendskab, da det kan være med til at generere en masse ideer, som senere kan blive til udviklingsprojekter. Det er væsentligt, at den viden er spredt på så mange personer som muligt.

Kendskabet til diverse støtteordninger bliver formentligt mere og mere centralt i de kommende år. Det er derfor væsentligt, at lederne prioriterer dette område. Flere og flere midler bliver udlagt som puljemidler, så der vil være mange penge at hente for klubberne. Klubberne bør udpege en ansvarlig for området, da det kræver erfaring, før der er gevinst. Det er som med jobansøgninger. De første par gange får man afslag, men efter lidt tilretninger kommer succesen. DBU Uddannelse påtænker, på baggrund af breddekonsulenternes erfaringer, at udvikle et kursus i pulje og fonde. Der har allerede været afholdt et par temaaftener med meget stor tilslutning. I øjeblikket afventer vi erfaringsopsamlingerne fra disse temaaftener.

Lederne og uddannelse

Træneruddannelse

Halvdelen af de 443 klubber, som har svaret på spørgsmålet om de har et budget til træneruddannelse, har sagt ja. 77 % af de klubber, der har et uddannelsesbudget for trænere har afsat under kr. 10.000, mens 7 % har afsat mere end kr. 20.000 til uddannelse af trænere. Ca. halvdelen af klubberne modtager støtte fra kommunen til træneruddannelse.

Lederuddannelse

Ud af de 449 klubber, som har svaret omkring budget til lederuddannelse, har 12 % et uddannelsesbudget for bestyrelsesmedlemmerne. Typisk er det samlede budget på under kr. 6.000. 41 % af klubberne modtager støtte fra kommunen til lederuddannelse. Det er både store og små klubber, der modtager økonomisk støtte fra kommunen til lederuddannelse.

84 % af formændene vurderer, at bestyrelsen vil være indstillet på at prioritere økonomiske ressourcer til lederuddannelse. Det er et positivt signal i forhold til, at kun 12 % af klubberne i dag afsætter penge i budgettet til uddannelse af bestyrelsesmedlemmerne. Det er primært klubber med mere end 150 medlemmer, der har et uddannelsesbudget for ledere, mens ca. 8-10 % af klubberne med under 150 medlemmer har et budget til lederuddannelse.

84 % af formændene er parate til at prioritere økonomiske ressourcer til lederuddannelse.

Lederne føler sig godt klædt på til at udføre deres bestyrelsespost. Hele 77 % giver udtryk for, at de føler sig godt nok rustet til at udføre deres bestyrelsespost.

Lederne er blevet bedt om at vurdere, om deres bestyrelseskolleger i klubberne er tilstrækkeligt uddannet. Hertil svarer 40 %, at der er et uddannelsesbehov i deres bestyrelse. Uddannelsesbehovet er til stede både i de store og i de mindre klubber.

Minimum 40 % af bestyrelserne har et uddannelsesbehov.

Selv om lederne føler sig godt rustet til at udfylde ledergerningen, så vurderer de alligevel, at der er et stort uddannelsesbehov. Det kan være et signal om, at de føler, at kravene til fremtidens leder, er stigende og derfor gerne vil være klar.

Kendskab til uddannelsestilbudene

Kendskabet til dommer-, leder- og træneruddannelserne er forskellige. I procenter ser fordelingen således ud:

Kendskab til lederuddannelsen		Kendskab til træneruddannelsen		Kendskab til dommeruddannelsen	
Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej
28 %	72 %	40 %	60 %	39 %	61 %

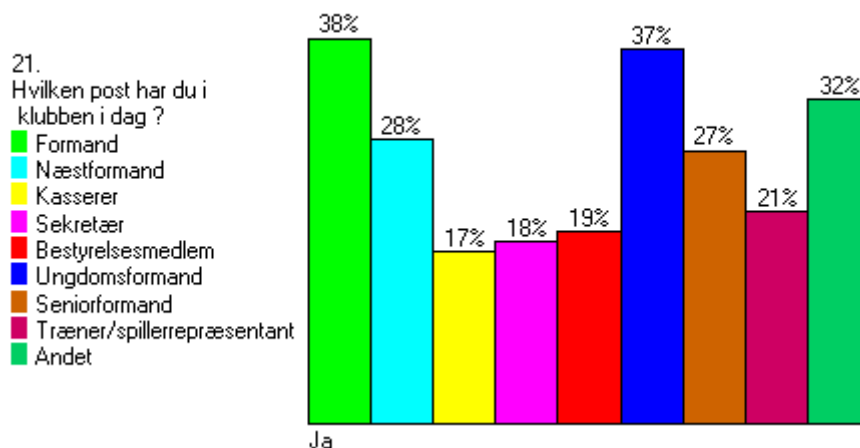
Som udgangspunkt kan det konstateres, at kendskabet til de tre uddannelser er forholdsvis lille. Det ringe kendskab bør give stof til eftertanke. Noget tyder på, at der er behov for i højere grad at markedsføre og synliggøre uddannelsestilbudene. Måske skal der tænkes markedsføring på en helt anden måde end vi gør i dag. Ledelsen har størst kendskab til træner- og dommeruddannelsen (40 %), mens kun 28 % har kendskab til lederuddannelsen. Det er lidt paradoksalt, at lederne har mindst kendskab til deres eget område!.

Kun 28 % har kendskab til tilbudene fra den røde del af fodboldens Uddannelseshus.

Kendskabet blandt bestyrelsesmedlemmer til lederuddannelsen, er meget forskelligt. Det er typisk formanden og ungdomsformand, som har kendskab til den røde del af Fodboldens Uddannelseshus.

Figur 15 Kendskab til lederuddannelse i forhold til bestyrelsespost

41. Har du kendskab til den røde (leder-)del af Fodboldens Uddannelseshus ?



Hvis vi går ind på de enkelte kursustyper i den røde del af Fodboldens Uddannelseshus, er kendskabet meget varieret.

Tabel 4 Kendskab til den røde del af Fodboldens Uddannelseshus		
	Ja	Nej
Har du kendskab til følgende kurser fra den røde (leder) del af Fodboldens Uddannelseshus? - Velkommen i klubben	41%	59%
Har du kendskab til følgende kurser fra den røde (leder) del af Fodboldens Uddannelseshus - Klubbens årsplan	35%	65%
Har du kendskab til følgende kurser på den røde (leder) del af Fodboldens Uddannelseshus? - Lederrekruttering og forældresamarbejde	29%	71%
Har du kendskab til følgende kurser fra den røde (leder) del af Fodboldens Uddannelseshus? - Vores hold	26%	74%
Har du kendskab til følgende kurser fra den røde (leder) del af Fodboldens Uddannelseshus? - Din klub på vej	21%	79%
Har du kendskab til følgende kurser fra den røde (leder) del af Fodboldens Uddannelseshus? - PR - bliv synlig	19%	81%
Har du kendskab til følgende kurser fra den røde (leder) del af Fodboldens Uddannelseshus - Økonomi - styr på tallene ?	18%	82%
Har du kendskab til følgende kurser fra den røde (leder) del af Fodboldens Uddannelseshus - Godt møde ?	17%	83%
Har du kendskab til følgende kurser fra den røde (leder) del af Fodboldens Uddannelseshus? - Hvordan samarbejder man?	16%	84%
Har du kendskab til følgende kurser fra den røde (leder) del af Fodboldens Uddannelseshus? - Hvordan skaber man et hold?	15%	85%
Har du kendskab til følgende kurser fra den røde (leder-) del af Fodboldens Uddannelseshus? - Hvordan leder du et hold?	15%	85%
Har du kendskab til følgende kurser fra den røde (leder) del af Fodboldens Uddannelseshus? - Hvor skal vi hen?/kommunikation	14%	86%
Har du kendskab til følgende kurser fra den røde (leder) del af Fodboldens Uddannelseshus? - Forhandling – opnå bedre resultater	13%	87%

Kurserne i den røde del af Fodboldens Uddannelseshus er delt i to: Fem kurser (Velkommen i klubben, Klubbens Årsplan, Lederrekruttering og forældresamarbejde, Vores hold samt Din klub på vej. De er målrettet fodboldklubberne og udbydes i DBU-regi. Alle fem kurser modtager økonomisk støtte fra DBU, således at kursuspriserne kan holdes på et rimeligt niveau.

De øvrige kurser i skemaet er af mere generel karakter. De udbydes på tværs af specialforbundene. De udbydes af Danmarks Idrætsforbund (DIF), men breddekonsulenterne har tilbudene med ud i klubberne.

Gennem de senere år har breddekonsulenterne, lokalunionerne og DBU i fællesskab intensiveret markedsføringen af de fem kurser. Det afspejles i ledernes kendskab til kurserne. En indsats, der i de kommende år bliver forstærket. Første skridt på vejen er en revision af kurserne. Din klub på vej er allerede blevet revideret. Desuden udbydes nye kurser. Det første bliver et såkaldt Værdispil. Et tre timers kursus, hvor deltagerne bliver enige om, hvilke værdier, der skal være grundlæggende i deres klub.

**TABEL 5
AF**

DELTAGELSE I KURSER FRA DEN RØDE DEL

FODBOLDENS UDDANNELSESHUS

	N = antal	Ja	Nej
Har du deltaget på følgende kurser fra den røde (leder) del af Fodboldens Uddannelseshus? - Velkommen i klubben	715	26%	74%
Har du deltaget på følgende kurser fra den røde (leder) del af Fodboldens Uddannelseshus? - Klubbens årsplan	610	24%	76%
Har du deltaget på følgende kurser fra den røde (leder) del af Fodboldens Uddannelseshus? - Lederrekruttering og forældresamarbejde	496	20%	80%
Har du deltaget på følgende kurser fra den røde (leder) del af Fodboldens Uddannelseshus? - Vores hold	435	17%	83%
Har du deltaget på følgende kurser fra den røde (leder) del af Fodboldens Uddannelseshus? - PR - bliv synlig	330	15%	85%
Har du deltaget på følgende kurser fra den røde (leder) del af Fodboldens Uddannelseshus? - Din klub på vej	364	14%	86%
Har du deltaget på følgende kurser fra den røde (leder) del af Fodboldens Uddannelseshus? - Godt møde	278	12%	88%
Har du deltaget på følgende kurser fra den røde (leder) del af Fodboldens Uddannelseshus? - Økonomi - styr på tallene	316	10%	90%
Har du deltaget på følgende kurser fra den røde (leder) del af Fodboldens Uddannelseshus? - Hvor skal vi hen? / kommunikation	244	8%	92%
Har du deltaget på følgende kurser fra den røde (leder) del af Fodboldens Uddannelseshus? - Hvordan skaber man et hold?	259	7%	93%
Har du deltaget på følgende kurser fra den røde (leder) del af Fodboldens Uddannelseshus? - Forhandling - opnå bedre resultater	222	5%	95%
Har du deltaget på følgende kurser fra den røde (leder) del af Fodboldens Uddannelseshus? - Hvordan samarbejder man?	262	5%	95%
Har du deltaget på følgende kurser fra den røde (leder) del af Fodboldens Uddannelseshus? - Hvordan leder man et hold?	247	3%	97%

Tabel 5 giver et billede af, hvor mange af de ledere, der har kendskab til kurserne også har deltaget på dem. Det er først og fremmest de fem DBU-kurser, som lederne har deltaget på. På trods af kendskabet til kurserne, er det dog forholdsvis få, der har deltaget.

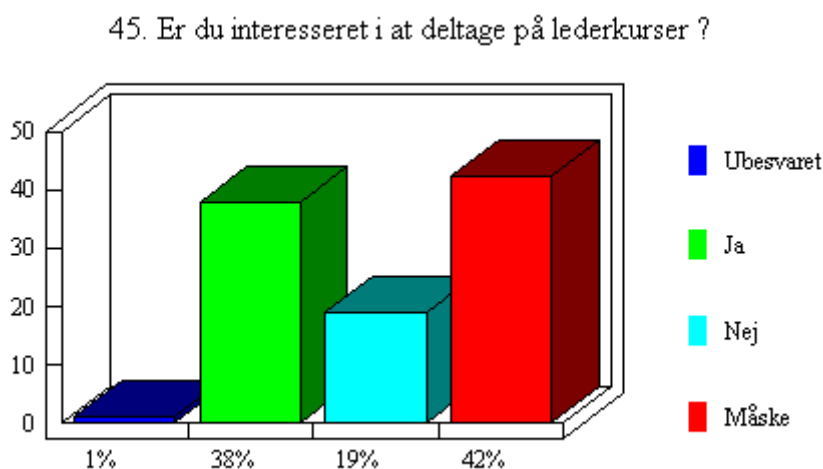
Topscoren er "Velkommen i klubben", hvor 25 % af de ledere, der har kendskab til kurset, har deltaget.

Ellers kan det ud fra ovenstående tabel 5 konstateres, at jo større kendskab der er til kurserne, jo mere bruges de. Det betyder, at der også på dette område vil være en gevinst ved at synliggøre kursus-tilbudene, men samtidig er det væsentligt at nytænke omkring, hvordan en effektiv markedsføringsstrategi kan se ud. Det er ikke længere tilstrækkeligt at udsende foldere og hænge plakater op. Der skal mere til.

Hvis vi kigger på, hvor ofte lederne deltager på kurser fra den røde del af Fodboldens Uddannelseshus, er der 88 %, som aldrig deltager på kurserne. 10 % deltager én gang om året. En af årsagerne kan være, at tilbudene ikke i tilstrækkelig grad opfylder ledernes uddannelsesbehov. For interessen for at uddanne sig er tilstede.

88 % deltager aldrig på kurser fra røde del af Fodboldens Uddannelseshus.

Figur 16 Interesse for deltagelse på lederkurser



Kun 19 % giver udtryk for, at de ikke er interesseret i at deltage på lederkurser, mens 38 % er interesseret og 42 % overvejer. Det betyder, at der er et potentiale og en vilje blandt lederne til at uddanne sig. På dette område er der opstået en myte om, at lederne ikke er interesseret i at uddanne sig og de har slet ikke tid. Den myte bliver afkræftet i denne undersøgelse.

38 % er interesseret i at deltage på lederuddannelse. 42 % overvejer, mens 19 % ikke er interesseret.

De ledere, som er interesserede i at uddanne sig, er samtidig blevet spurgt om, hvornår det skal foregå. Fordelingen ser således ud:

Tabel 6 Hvornår vil du deltage på lederkurser?

	N = antal	Ja	Nej
Hvornår vil det passe dig at deltage på lederkurser? En hel weekend	759	40%	60%
Hvornår vil det passe dig at deltage på lederkurser? En hel lørdag (6-8 timer)	810	69%	31%
Hvornår vil det passe dig at deltage på lederkurser? En hel søndag (6-8 timer)	727	61%	39%
Hvornår vil det passe dig at deltage på lederkurser? En hverdagsaften (3 timer)	1154	91%	9%

Lederne udtrykker et markant (91 %) ønske om, at uddannelse skal foregå på hverdage som 3 timers kurser. Næsten 2/3 bakker op om, at det kan foregå en hel weekend dag, mens kun 40 % er interesseret i, at det foregår over en hel weekend. Med den fordeling i baghovedet, bliver det væsentligt at kunne tilbyde kurser på forskellige tidspunkter og i forskellige former. Med andre ord – fleksibiliteten skal være stor, således at vi tilgodeser så mange målgrupper, som muligt.

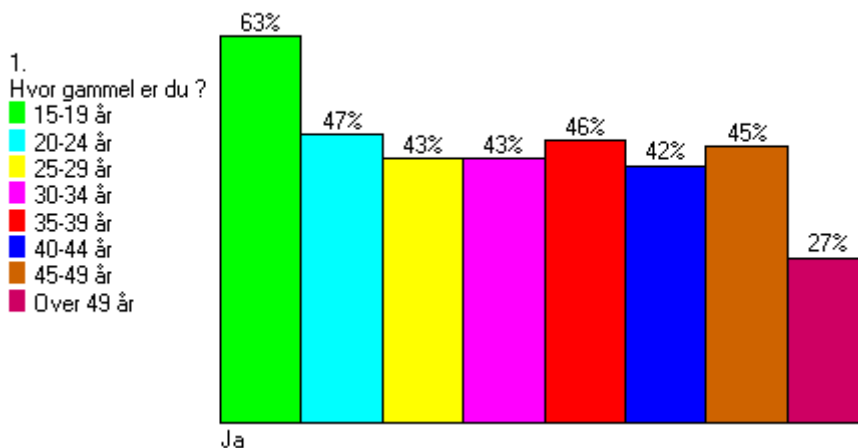
Lederuddannelse skal tilrettelægges som 3 timers forløb på hverdage, suppleret med enkelte week-endsdage.

På spørgsmålet om hvilken form for undervisning, som lederne ønsker, udtrykker 84 %, af dem som har svaret, ønske om, at det skal foregå som traditionel undervisning, mens 63 % er interesseret i, at det kan foregå som en kombination af fjernundervisning og traditionel undervisning. 45 % gerne vil deltage, hvis det foregår som ren fjernundervisning. Det må siges at være ret interessant, at næsten 2/3 er interesseret i at deltage i uddannelse, hvis det foregår i en kombination af fjernundervisning og traditionel undervisning. Med udnyttelse af de teknologiske muligheder, vil der givetvis være mulighed for at nå en større målgruppe end tidligere, da mange måske har svært ved at afsætte fx tre mandage fra kl. 18.00-21.00. Måske kan de i stedet bruge 6 timer hjemme, når det passer ind i familiens program og nøjes med at sige ja til at møde op en enkelt gang. Fjernundervisningen/teknologien giver via elektroniske konferencer også mulighed for at gøre kursisterne mere uafhængig af tid og sted samtidig med, at der er mulighed for at opbygge netværk fra Gedser i syd til Skagen i nord.

Lederuddannelse skal foregå som tilstedeværelsesundervisning eller som en kombination af fjernundervisning og tilstedeværelsesundervisning.

Figur 17
Interesse for kombination af traditionel undervisning og fjernundervisning med alder

49-C. Kombination af traditionel undervisning og fjernundervisning



Det er især de 15-19 årige, der gerne vil deltage i en kombination af fjernundervisning og tilstedeværelsesundervisning. Halvdelen blandt de øvrige aldersgrupper, er dog også interesseret.

Forudsætningerne for at integrere teknologien i lederuddannelsen er til stede. 89 % af lederne har adgang til en computer privat og 88 % har adgang til Internettet. Det er uanset hvilken post, de har i bestyrelsen.

89 % af lederne har adgang til en computer derhjemme og 88 % har adgang til internettet.

Denne viden giver uanede muligheder for at tænke uddannelse anderledes. Og især anderledes end vi gør det i dag. Bl.a. åbner det muligheden for, at kursisterne kan være anderledes forberedt inden de mødes. Det stiller dog også nye krav til både instruktører og kursister. Men et er sikkert, målgruppen er parat til fornyelse omkring form. Det skal DBU også være.

Ledernes kompetencer

Lederne er blevet bedt om at tage stilling til vigtigheden af en række temaer som samarbejde, delegering, kommunikation, konflikt-håndtering, forhandling, målsætning, forandring og motivation. Samtidig er de blevet bedt om at vurdere, hvor gode deres egne bestyrelser er til at håndtere disse temaer. Endelig er de blevet bedt om at tage stilling til, om de ville deltage i uddannelse, hvis DBU udbyder kurser indenfor disse områder.

Samarbejde

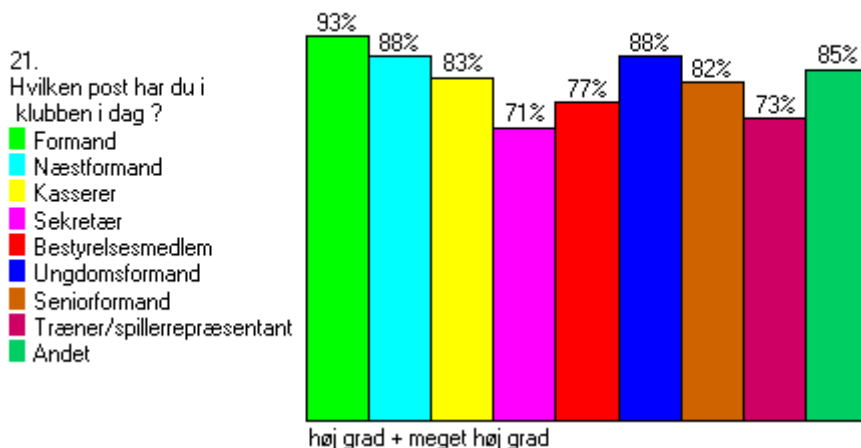
67 % mener, at bestyrelsen i meget høj grad eller høj grad er i stand til at samarbejde internt. Mens næsten 60 % mener, at bestyrelsen i meget høj grad eller i høj grad, er i stand til at samarbejde med resten af klubben. 57 % vurderer, at bestyrelsen i meget høj grad eller i høj grad er i stand til at samarbejde med eksterne samarbejdspartnere, som kommune og sponsorer. Hele 84 % mener, at det i høj grad eller i meget høj grad er vigtigt, for den bestyrelsespost, de har i dag, at kunne samarbejde.

84 % mener, at alle i en bestyrelse skal kunne samarbejde.

Figur 18

Vigtigheden af at kunne samarbejde i forhold til nuværende bestyrelsespost

57. Vigtigheden af at kunne samarbejde i forhold til nuværende bestyrelsespost ?



De fleste bestyrelsesmedlemmer skal være i stand til at samarbejde. Noget tyder på, at et kursus i samarbejde sagtens kunne tilbydes til alle bestyrelsesmedlemmer og ikke rettet mod en bestemt post i bestyrelsen. Dog mener alle ikke, at det er nødvendigt, at de skal deltage i uddannelse for at lære det.

Hvis DBU udbyder kursus i samarbejds træning. er 40 % interesseret i at deltage. Der er en gruppe på 40 %, som er i tvivl, da de har sat kryds i middel grad. 21 % må vurderes til ikke at være interesseret, da de har svaret i meget ringe grad eller ringe grad.

Delegering

40 % mener, at bestyrelsen i høj grad eller i meget høj grad er i stand til at delegerede arbejdsopgaver og ansvar. Mens 17 % mener, at bestyrelsen i meget ringe grad eller ringe grad er i stand til at delegerede arbejdsopgaver og ansvar.

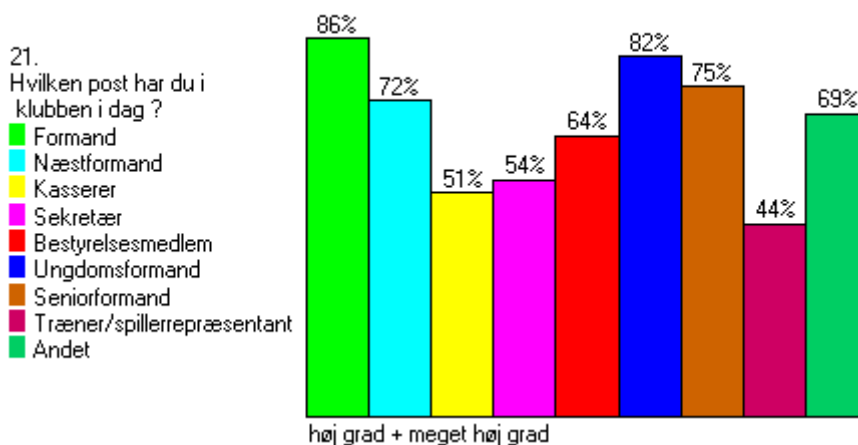
75 % mener, at bestyrelsesmedlemmer skal være i stand til at delegerede

Næsten 75 % vurderer, at det i høj grad eller i meget høj grad, er vigtigt at kunne delegerede i forhold til den bestyrelsespost, som de besidder i dag. Der er dog en stor variation i forhold til, hvilken bestyrelsespost man har. Det er især vigtigt for formanden og ungdomsformanden at kunne delegerede. Hvis de ikke formår at delegerede opgaver og ansvar til andre, så går det galt i bestyrelserne. På grund af arbejdspress løber de sur i det og stopper. Hullet, der opstår efter dem, er stort og deres viden forsvinder, når de forlader bestyrelsen, fordi det meste sidder i hovedet. Det er ikke skrevet ned. Det er svært at komme efter, fordi man i praksis skal starte forfra. Derfor har foreningerne ofte svært ved at rekruttere nye ledere til især de to poster.

Figur 19

Vigtigheden af at kunne delegerede i forhold til nuværende bestyrelsespost

60. Vigtigheden af at kunne delegerede i forhold til bestyrelsespost



Dog udtrykker kun 39 %, at de i høj grad eller meget høj grad er interesseret i at deltage i uddannelse. Men også her er der en gruppe på 40 %, som er i tvivl. De har sat kryds i middel grad. 22 % har ikke noget ønske om at uddanne sig. De har svaret i meget ringe grad eller ringe grad.

Kommunikation

48 % vurderer, at den interne kommunikation i bestyrelsen fungerer. Kun 9 % vurderer, at den ikke er optimal. 36 % mener, at bestyrelsen i høj grad eller i meget høj grad er i stand til at formidle informationer og holdninger. 14 % mener, at bestyrelsen har et formidlingsproblem. Halvdelen er noget i tvivl. Det er tal, som må give stof til eftertanke. Det er tankevækkende, at kun 1/3 af bestyrelsesmedlemmerne vurderer, at deres tanker, holdninger og ideer i tilstrækkelig grad når de øvrige medlemmer.

1/3 af bestyrelsesmedlemmerne vurderer, at deres tanker, holdninger og ideer i tilstrækkelig grad når de øvrige medlemmer.

Det kan føre til, at bestyrelsen bliver isoleret, da deres tanker og ideer ikke når medlemmerne. Deres arbejde bliver usynligt. Det kan være svært for bestyrelsen at få opbakning til de initiativer, de tager, hvis den ikke formår at kommunikere det ud til medlemmerne. Samme mønster gør sig gældende i forhold til eksterne samarbejdspartnere. Kun 40 % vurderer, at kommunikationen er i orden, mens halvdelen fordeler sig i en midtergruppe.

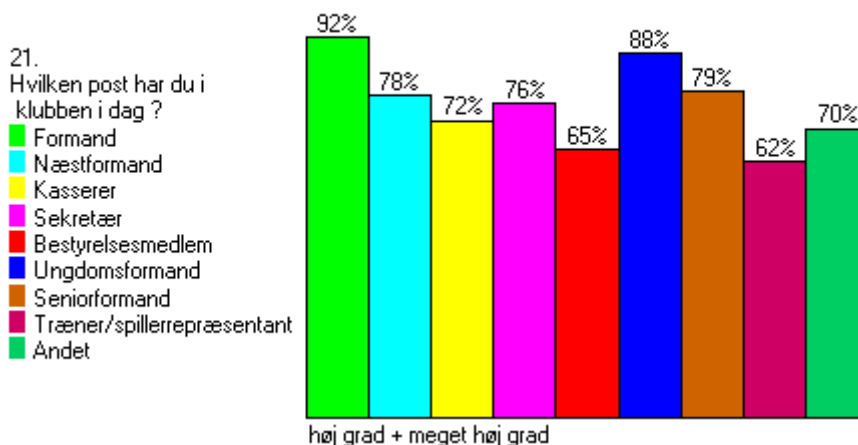
Til gengæld mener næsten halvdelen, at de i høj grad eller i meget høj grad er i stand til at modtage informationer og holdninger fra klubbens trænere, forældre og hjælpere. Det afgørende er så, hvorvidt lederne er i stand til at omsætte medlemmernes holdninger og ideer til handling. Tilsyneladende er der et kommunikationsproblem fra bestyrelse til medlemmerne, mens kommunikationen den modsatte vej fungerer.

Der er udbredt enighed (78 % i meget høj grad eller i høj grad) om, at kommunikation er vigtig i forhold til den bestyrelsespost, som lederne besidder. Der er igen markant forskel på, hvilken post man bestrider. Der hviler et tungt ansvar på formand og ungdomsformand, men også her kan man tale om, at der for bestyrelsesmedlemmer generelt er behov for at kunne kommunikere. Derfor bør uddannelse i kommunikation tilbydes generelt til bestyrelsesmedlemmer.

78 % mener, at kommunikation er en vigtig kompetence at besidde for bestyrelsesmedlemmer.

Figur 20
Vigtigheden af at kunne kommunikere i forhold til nuværende bestyrelsespost

66. Vigtigheden af at kunne kommunikere i forhold til nuværende bestyrelsespost



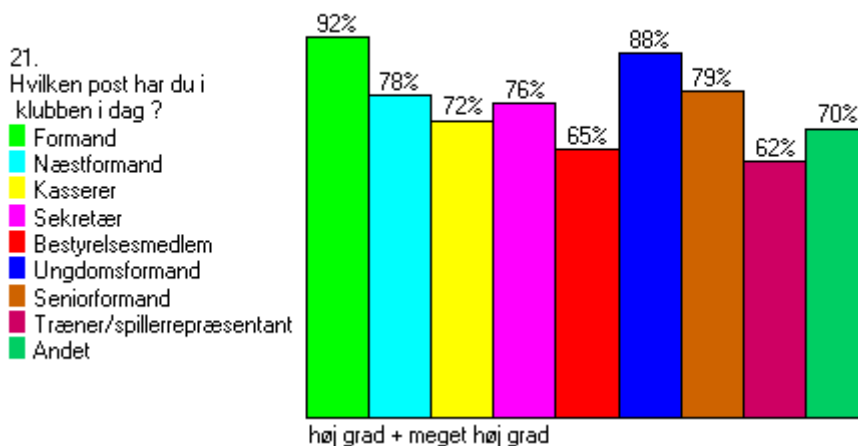
40 % er umiddelbart interesseret i at uddanne sig, mens der er stor midtergruppe på 40 %, som overvejer. 20 % er ikke interesseret i at uddanne sig indenfor temaet kommunikation.

Konflikthåndtering

57 % mener, at bestyrelsen i høj grad eller i meget høj grad er i stand til håndtere konflikter i bestyrelsen, mens 8 % vurderer, at bestyrelsen ikke er i stand til det. Mønstret er det i samme i forhold til resten af klubben. 60 % vurderer, at det er væsentligt at kunne håndtere konflikter i forhold til den bestyrelsespost, som de har i dag.

Figur 21
Vigtigheden af at kunne håndtere konflikter i forhold til nuværende bestyrelsespost

66. Vigtigheden af at kunne kommunikere i forhold til nuværende bestyrelsespost



Det er især formændene og ungdomsformændene, der skal være i stand til at håndtere konflikter, men det er også nødvendigt for senior- og næstformanden at kunne håndtere konflikter.

Umiddelbart er 35 % af lederne interesseret i at deltage i kurser omkring konflikthåndtering, mens en midtergruppe på 41 % er i tvivl. 25 % er ikke interesseret.

Forhandling

Halvdelen vurderer, at bestyrelsen er i stand til at føre forhandlinger både internt og eksternt. En stor midtergruppe på omkring 40 % vurderer, at det kan gøres endnu bedre, mens 8 % mener, at det står skidt til.

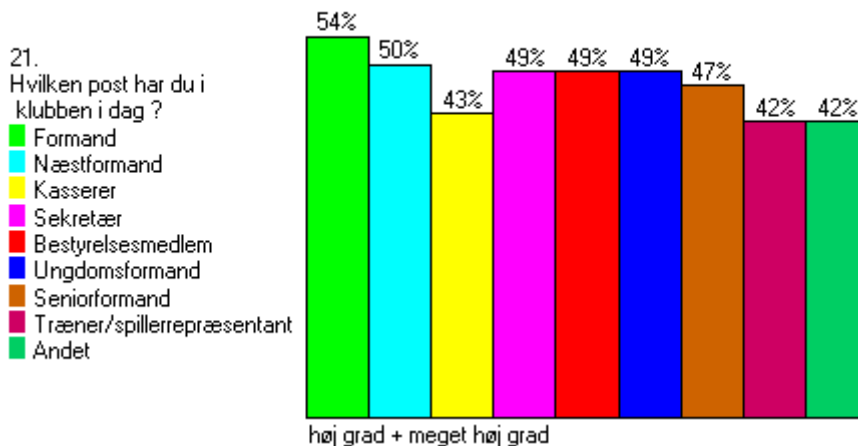
Knap halvdelen vurderer, at forhandlingsteknik er en vigtig kompetence at besidde i forhold til deres nuværende bestyrelsespost.

Som det fremgår af figur 22, er det primært formanden, der skal kunne forhandle. Det kan dog konstateres, at det at kunne forhandle ikke tillægges lige så stor betydning, som de øvrige kompetenceområder.

Det er tankevækkende, at senior- og ungdomsformanden ikke scorer højere, da det må formodes at være dem, der ansætter trænere til ungdom- og seniorholdene. Det kan hænge sammen med, at der reelt set ikke foregår de store forhandlinger, men at det i højere grad handler om økonomi end indhold!. Det betyder, at træneren sætter dagsordenen i stedet for bestyrelsen.

Figur 22
Vigtigheden af at kunne forhandle i forhold til nuværende bestyrelsespost

72. Vigtigheden i at kunne forhandle ved ansættelser og andre interne aftaler?



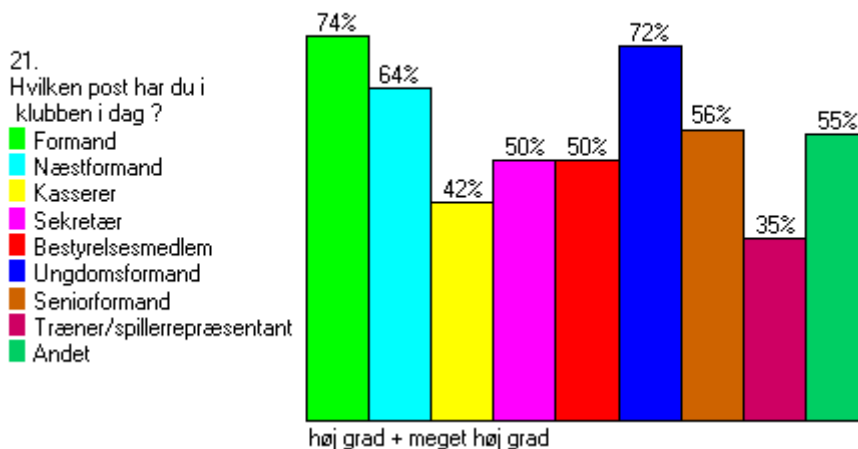
Forandring

Halvdelen mener, at bestyrelsen er i stand til at tænke i forandringer og er indstillet på at gennemføre dem. Næsten 2/3 mener, at det er vigtigt for den bestyrelsespost, som de bestrider at kunne tænke i forandringer og udvikling.

Bestyrelsesmedlemmer skal kunne tænke i forandringer og være indstillet på at gennemføre dem.

Figur 23
Vigtigheden af at kunne tage initiativer og foretage ændringer i forhold til nuværende bestyrelsespost

83. Vigtigheden af at kunne forandre i forhold til nuværende bestyrelsespost



Det er især vigtigt for formanden og ungdomsformanden, at kunne ændre kurs, mens kun 42 % vurderer, at det er væsentligt for kasseren. Det er tankevækkende, at de øvrige poster i bestyrelsen ikke scorer højere. Der kan hurtigt opstå modstand mod formand og ungdomsformand, hvis de kommer med nye ideer. Faren for at de bliver mødt med kommentaren "det har vi prøvet" eller "klap lige hesten", er til stede.

37 % af lederne er interesseret i at deltage i kurser omkring fornyelse og forandring., mens 23 % takker nej. En stor tvivlergruppe på 40 % overvejer stadig.

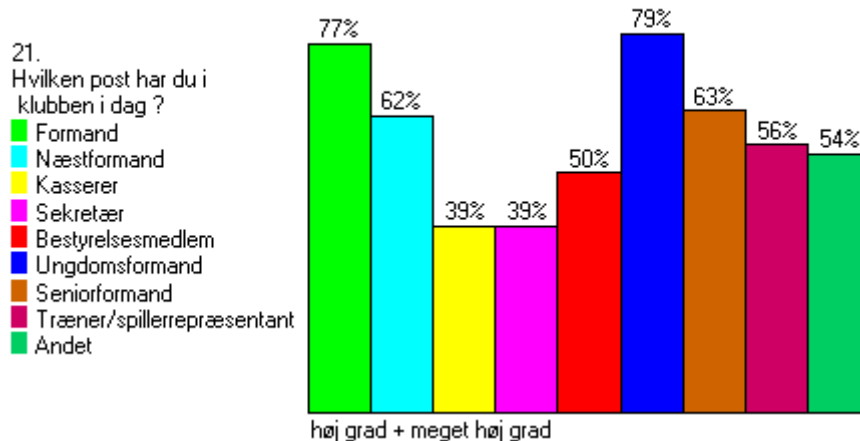
Motivation

1/3 af lederne vurderer, at lederne er opmærksomme på at give konstruktive tilbagemeldinger på det arbejde som klubbens trænere og hjælpere udfører, mens 20 % mener, at det kun sker i ringe grad eller i meget ringe grad. Til gengæld mener halvdelen, at lederne er gode til at prioritere det sociale liv i klubben for trænere og hjælpere. 14 % vurderer, at det kun sker i ringe grad eller i meget ringe grad. 60 % vurderer, at det er vigtigt at kunne motivere andre i forhold til den bestyrelsespost, som de har i dag.

Figur 24

Vigtigheden af at kunne motivere i forhold til nuværende bestyrelsespost

88. Vigtigheden af at kunne motivere i forhold til nuværende bestyrelsespost



Her hviler det tunge ansvar igen på formanden og ungdomsformanden, mens det ikke er så vigtigt for kasseren og sekretæren.

1/3 del er interesseret i at deltage i uddannelse omkring motivation, mens en stor mellemgruppe på 41 % er i venteposition. 24 % ønsker ikke at deltage i uddannelse

Målsætninger

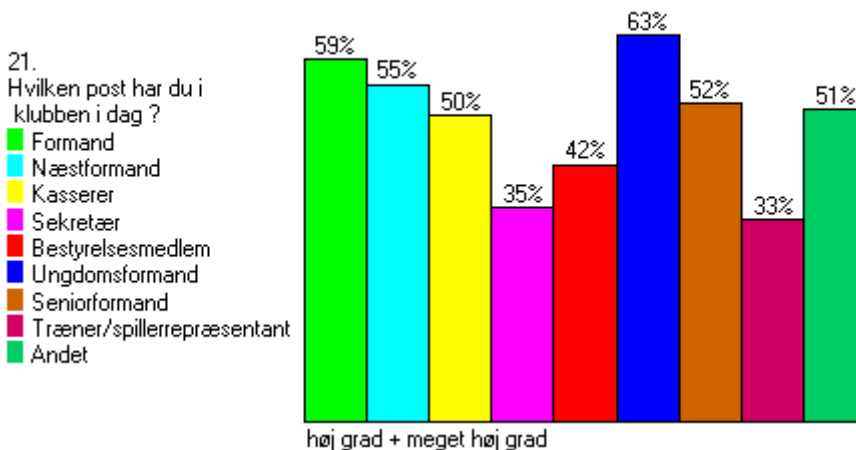
Lederne vurderer, at bestyrelsen er langt bedre til at opstille kortsigtede (1-2 år) mål end mere langsigtede (3-5 år) mål. 35 % vurderer, at bestyrelsen i høj grad eller i meget høj grad er i stand til at opstille kortsigtede mål, men kun 20 % mener, at bestyrelsen er i stand til at opstille langsigtede mål. 43 % mener, at bestyrelsen i ringe grad eller i meget ringe grad er i stand til at opstille langsigtede mål. Lederne bruger meget krudt på nuet og har ikke overskud til at se fem år frem i tiden. Det bevirker, at udviklingen i mange klubber er præget af slingrekurs. Målsætningsdiskussioner kommer til at handle om resultater i stedet for visioner. Det betyder, at udviklingen hænges op på enkeltpersoner og tilfældigheder. Det kan være i form af, at dygtige trænere, som er i stand til at fastholde de unge eller ledere, som formår at skabe fællesskab blandt forældre. Problemet er bare, når disse personer forsvinder, så forsvinder deres visioner og kompetencer også. De nåede ikke at blive en del af klubbens fundament. 1/3 mener ikke, at bestyrelsen har klare delmål for den ønskede udvikling.

Kun 20 % vurderer, at lederne er i stand til at opstille langsigtede mål.

Figur 25

Vigtigheden af at kunne opstille mål i forhold til nuværende bestyrelsespost

79. Vigtigheden af at kunne motivere i forhold til nuværende bestyrelsespost



Lederne vurderer ikke, at det at opstille målsætninger er så vigtigt for deres bestyrelsespost. Det kan undre, men er måske et ganske godt udtryk for, at bestyrelsesmedlemmerne ikke betragter bestyrelsesarbejdet, som egentlig ledelse. Det hænger godt sammen med, at de primært er gået ind i bestyrelsesarbejdet for at hjælpe klubben.

Afrunding

Det kan være relevant at stille spørgsmålet, har danske fodboldklubber brug for ledere eller kan de klare sig med hjælpere? Det kan konstateres, at omkring 40 % på nuværende tidspunkt er interesseret i at uddanne sig, hvis de rette tilbud er til stede. En forsigtig konklusion må være, at en del klubledere mener, at det er nødvendigt at uddanne sig for at deltage i bestyrelsesarbejde, men 20 % mener, at det er tilstrækkeligt at stille sig til rådighed og bruge tid på opgaver i klubben. Herudover er der en stor tvivlergruppe på 40 %, som afventer situationen. Hvis bare halvdelen af disse med tiden beslutter sig for at deltage i uddannelse, må der siges, at der er et stort behov for etablering af en lederuddannelse for lederne i danske fodbold. Interessen er stor og modstanden lille. Myten med at lederne ikke gider at uddanne sig, må med den undersøgelse siges at være aflivet.