

Ledelse i idræt

af Troels Wolf

Der udøves ledelse i mange sammenhænge indenfor idrættens verden - på organisationsniveau, på klubbestyrelsesniveau eller på træerniveau. Det danske foreningsliv er overordnet demokratisk opbygget, men hvis man kigger nærmere på, hvilke ledelsesformer der udøves af trænerne, der fungerer som udøvernes nærmeste ledere, vil man ud over den demokratiske ledelsesform også finde to andre ledelsesformer, nemlig autoritær ledelse og laissez-faire ledelse.

Autoritær ledelse

Den autoritære leder bygger på magt. Han tager beslutninger uden at inddrage gruppens synspunkter. Han er dominerende og styrer ved hjælp af ordrer, der gives som envejsskommunikation. Målsætningen for arbejdet har han egenhændigt formuleret, og han sætter en personlig ære i at nå målet. Den sociale trivsel i gruppen interesserer ham ikke særlig meget, men han har stor interesse i de enkelte medlemmers præstationer. På det personlige plan holder den autoritære leder afstand til gruppen. Han distancerer sig fra den ved hjælp af sin påklædning og sit sprogbrug.

Demokratisk ledelse

Den demokratiske leder tager udgangspunkt i medlemmernes ideer og ønsker. Han diskuterer gruppens målsætning med medlemmerne og drøfter i det hele taget alle problemer og løsningsmuligheder med gruppen, inden han træffer beslutninger. Han lægger vægt på, at gruppen på den måde føler et medansvar for gruppens handlinger. Den demokratiske leder lægger vægt på at fungere på lige fod med gruppens medlemmer, og at alle skal føle sig fri til at kontakte ham. Han distancerer sig hverken med hensyn til påklædning eller sprogbrug. Han er åben og prioriterer tovejskommunikation meget højt.

Laissez-faire ledelse

Laissez-faire betyder "at lade stå til". Ledelsesformen kaldes også på dansk lade-stå-til-ledelse. *Laissez-faire lederen* er karakteriseret ved en stor grad af passivitet. Han præsenterer gruppen for, hvad den skal i gang med, men blander sig så i øvrigt ikke i selve aktivi-

teten. Hvis lederen er træner, anviser han spillerne banen, men overlader holddannelse, regler og spil til gruppen selv. Da den formelle ledelse af gruppen er minimal, opstår der ofte uformelle ledere i gruppen.

Medansvar og ledelse

Umiddelbart er den demokratiske ledelsesform den mest tiltalende for os danskere. Vi lever i et demokratisk samfund, og anskuer det som værdifuldt, at det enkelte menneske bliver hørt og respekteret for sine meninger. En styrke ved den demokratiske ledelsesform er også, at medlemmerne føler et medansvar for målsætningen, som de selv har været med til at udvikle. Et problem ved den demokratiske ledelsesform kan dog være, at den er tidskrævende. Der kan opstå situationer, hvor der ikke er tid til debat og samtale før en beslutning træffes. Nogle mennesker kan også udvikle en vis træthed i forhold til de demokratiske processer, de møder overalt i samfundet, i børnehaven, i skolen og på arbejdet, og kan derfor opleve en autoritær ledelsesform i idrætten som et fristed, hvor man ikke behøver at diskutere så meget.

Det kan være en af årsagerne til at mange unge vælger at dyrke østerlandsk kampsport. Her er der udpræget autoritær ledelse med en klar rangorden, markeret ved bæltets farve.

Også laissez-faire ledelse kan betragtes som en slags frirum. Her er der reelt ingen ledelse. Der er hverken en autoritet, der står og kommanderer, eller en "pædagogisk" træner, der vil sidde i rundkreds og diskutere. Man går bare i gang. Man samles til en gang streetbasket, en gang fodbold i gården eller man samles i en løbegruppe.

Situationsbestemt ledelse

De tre ledelsestyper er her fremstillet, som om man enten er den ene eller den anden type leder. Men en leder kan godt benytte sig af forskellige ledelsesformer i forskellige situationer. Det kaldes *situationsbestemt ledelse*.

Den danske landholdstræner i håndbold Ulrik Wilbek er et godt eksempel på en træner, der har succes



med at variere ledelsesformen. Generelt har han den demokratiske ledelsesstil. Han diskuterer målsætning med spillerne. Både i påklædning og sprogbrug signalerer han åbenhed og ønske om at være i tæt kontakt med spillerne. Han kan endog i hyggestunder spille kort med spillerne. Han lægger vægt på trivsel og tovejskommunikation. Men under håndboldkampe er han en autoritær leder. Han bestemmer egenhændigt hvornår og hvem, der skal skiftes ud. Og under timeout udsteder han meget direkte ordrer.

Moderne ledelsesformer i foreninger

Ledelsesformerne i samfundet forandrer sig i takt med at samfundet forandrer sig, og moderne ledelsesformer vinder også indpas i idrættens verden. Idrætsforeninger er organisationer, som kan have et meget stort antal medlemmer – op til flere tusinde. Selv om idrætsforeninger generelt adskiller sig fra de fleste andre organisationer ved hovedsagligt at bestå af frivillige medlemmer (i visse store klubber er der dog også ansatte), så er det også relevant for idrætsforeninger at stifte bekendtskab med moderne ledelsesformer. To af de moderne ledelsesformer handler

om henholdsvis forandringsledelse og værdibaseret ledelse.

Forandringsledelse

Forandringsledelse lægger vægt på, at både medarbejdere og ledelse konstant skal kunne udvikle sig. Ledelsen er meget opmærksom på den enkelte medarbejders behov og potentialer, og lederen uddelegerer individuelle opgaver, som stimulerer den enkelte medarbejders udvikling. Medarbejderne stimuleres til at tænke kreativt og forestille sig nye løsningsmodeller. Ledelsen tilrettelægger fx seminarer, hvor der tilrettelægges brainstorming om fremtidsscenarioer for organisationen. Ledelsen er parat til at lytte til medarbejdernes ideer, og er opsat på at realisere dem uden dog at være bundet til at følge dem. På den måde kan medarbejderne også være med til at forandre ledelsens måde at tænke på. Lederne optræder som rollemodeller. De er kreative og åbne over for andres ideer, og viser dermed, at forandringsparathed er organisationens drivkraft.

Værdibaseret ledelse

Værdibaseret ledelse handler om at udvælge og bevistgøre alle medarbejdere om, hvilke værdier organisationen bygger på. Værdier er de forestillinger, vi har om, hvordan man bør være. Selv om vi kan have svært ved at formulere vores værdier, vil vores handlinger ofte afsløre, hvilke værdier vi har. Når vi fx hjælper en kollega, der pludselig har meget travlt, er det udtryk for, at hjælpsomhed er en af vore grundlæggende værdier. Ledelsens opgave i værdibaseret ledelse er at formidle organisationens værdier til alle medarbejdere. Ofte vil ledelsen inddrage de ansatte i en proces, hvor man i fællesskab formulerer værdierne. Det sikrer, at de ansatte oplever værdierne som meningsfulde og føler ejerskab til dem. Dermed kan værdierne blive pejlemærker for det daglige arbejde. I den værdibaserede organisation er regelstyring nemlig afløst af de rettesnore, som værdierne udgør. Medarbejderne har ingen faste procedurer for, hvordan de skal handle, men handler ud fra værdierne. En sygeplejerske på et sygehus med værdibaseret ledelse, hvor en af værdierne er gensidig respekt, har ingen regler for, hvordan patienterne skal tillaes. Men hun finder selv ud af en tiltaleform, som er i overensstemmelse med værdien om gensidig respekt.