

FREMTIDENS
DRÆTSFACILITETER

SDU 


Idrættens
Analyseinstitut

LEDELSE AF IDRÆTSANLÆG

Ledelse af idrætsanlæg

- **Hovedspørgsmål:**
 Hvordan er ledelse af idrætsanlæg organiseret?
 Hvem er lederne, og hvad er deres baggrund?
 Hvilke opgaver varetager lederne, og hvordan ser kommunerne på lederne?

- Indgår i 3-årigt ph.d.-projekt om strategisk ledelse af idrætsanlæg
Strategisk ledelse er en bevidst proces om at prioritere indsatser for at nå langsigtede, overordnede og helhedsorienterede mål

Forsker: Proaktive skoleledere giver dygtigere elever

24. februar 2016 kl. 7:00 | 0 kommentarer



Ny SFI-forskning viser tydeligt, at det er en dommerens opgave at forberede forvaltning af deres rolle på den ene side og elevernes læring på den anden. Professor Søren C. Winter forklarer det her (Foto: Colourbox.com)

FAKTA

Artiklen baserer sig på et større forskningsstema fra SFI. Læs mere om det her og i artiklerne herunder:

1. Mikkelsen, M.F. (2015): Effects of Managers on Public Service Performance, PhD dissertation, Aarhus University & SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, Aarhus (Javns Særskilt)
2. Böhmerk, A., E. Grønqvist & J. Vlachos (2015): "The Headmaster Ritual: The Importance of Management for School Success", Scandinavian Journal of Economics, under udgivelse
3. Jussim, L. & K.D. Harper (2009): "Teacher Expectations and Self-Fulfilling Prophecies: Knowns and Unknowns, Resolved and Unresolved Controversies", Personality and Social Psychology Review 9(2), s. 131-55.
4. Winter, S.C., M.J. Pedersen, V.L. Nielsen & S.C. Andersen (2013): Leader Expectations and Performance. Paper for the Public Management Research Conference in Madison, WI, June 20-22, 2013. SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd & Aarhus University.
5. Jacobsen, P.B. & Andersen, J.B. (2014): The

FORSKNINGSFORMIDLING: God skoleledelse kan aflæses direkte i elevernes karakterer. Det viser ny SFI-forskning af professor Søren C. Winter, der påpeger, at især en stærk faglig kultur og høje forventninger til elever og lærere gør en forskel.

Af Søren C. Winter
 Professor ved SFI

Hvordan er ledelse af idrætsanlæg organiseret?

Hvem er lederne, og hvad er deres baggrund?

Hvilke opgaver varetager lederne, og hvordan ser kommunerne på lederne?

Typer af ledelse

Halinspektørrollen har været diskuteret længe....

Tre (fire) overordnede typer:

- Én leder – ét anlæg (decentral ledelse)
- Én leder – flere anlæg (områdeledelse)
- Ledet fra forvaltningen – ét eller flere anlæg (central ledelse)
- (Anden ledelse)

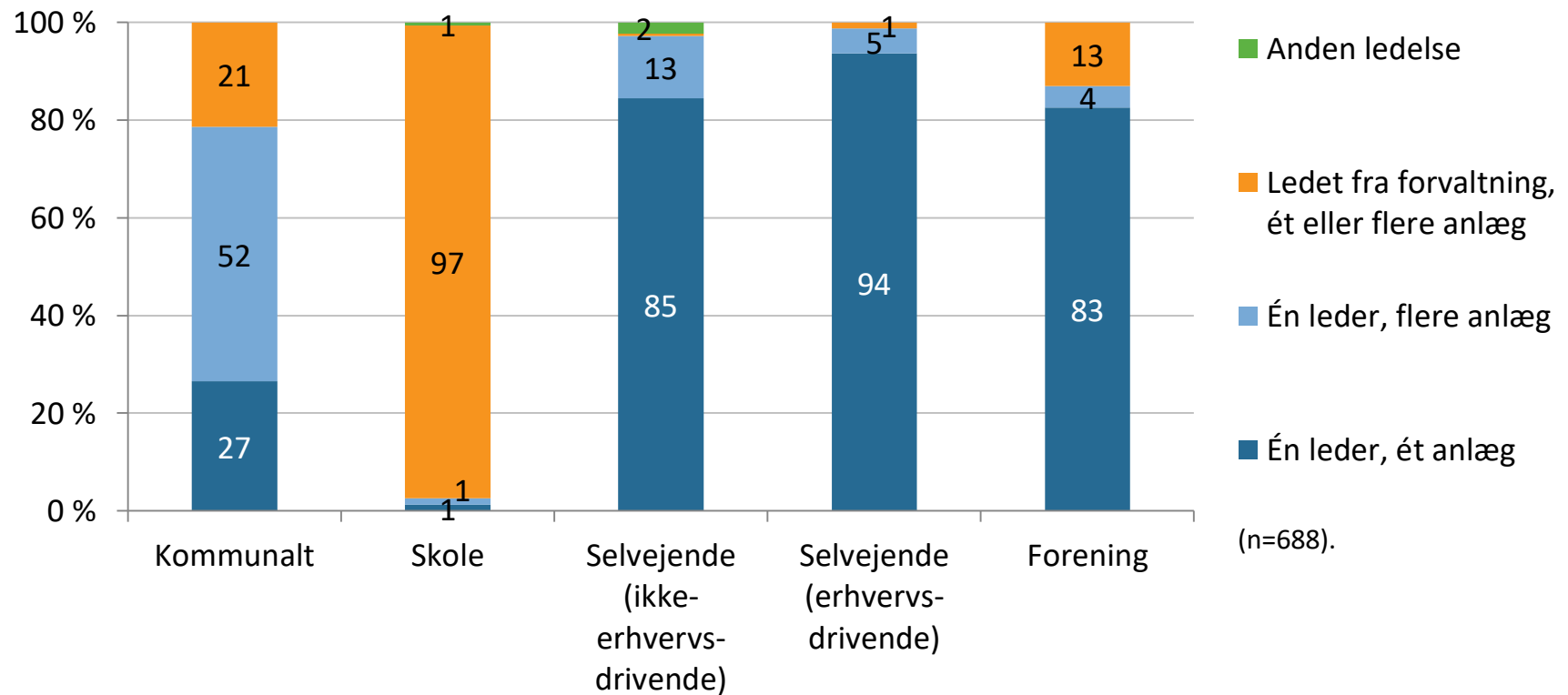
(870 anlæg, 418 ledere)



Hallen nr. 68, 1981

Typer af ledelse

Stor forskel mellem anlægstyper (og kommuner)



Hvordan er ledelse af idrætsanlæg organiseret?

Hvem er lederne, og hvad er deres baggrund?

Hvilke opgaver varetager lederne, og hvordan ser kommunerne på lederne?

Hvem er lederne?

- Typisk en mand (86 pct.)
- 52,5 år gammel,
(43 pct. er mellem 50-59 år)
- Har i gennemsnit været 10 år
i det anlæg, de er ansat i pt.
- 83 pct. er blevet ansat som leder i anlægget,
uden tidligere at have haft en anden stilling i
anlægget
- 64 pct. er blevet leder uden at have
erfaring fra branchen
- Hovedparten har erfaring fra det frivillige
foreningsliv – mange endda fra det anlæg,
de er ansat i

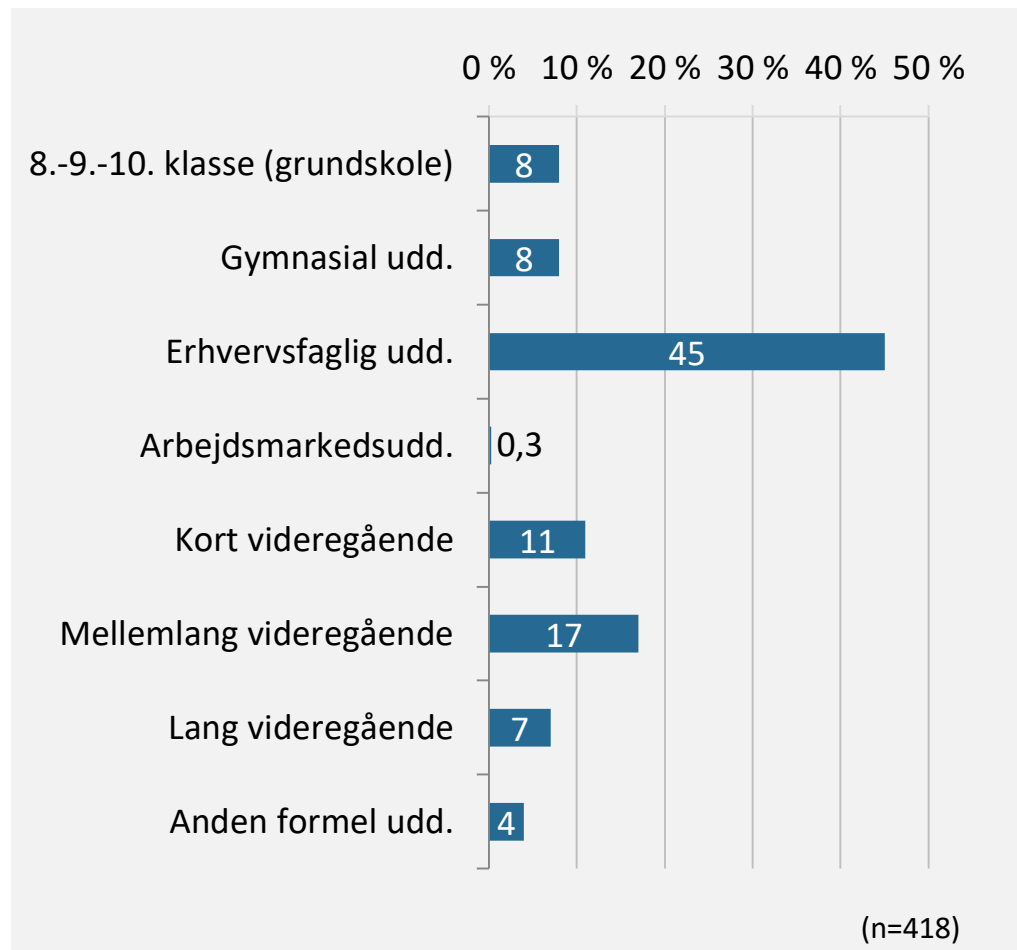


*Foto: Hallen nr. 80, 1983
Halinspektøren i Nakskov
Idrætscenter foran den store
planlægningstavle*

Ledere har forskellige baggrunde

Styrke eller udfordring?

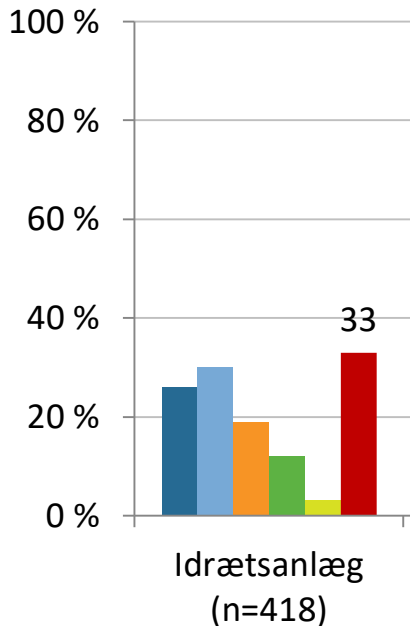
- Mange ledere har en eller anden form for håndværkerbaggrund som tømrer, snedker, murer, elektriker eller lign.
- Halinspektøren skal først og fremmest have kendskab til teknik, håndværk og regnskab og kunne bevare/passe rammerne
- Tendens til at lederen i højere grad igangsætter, ideudvikler, aktiverer, 'leder ud i samfundet' og er rammesættende



Lederkurser blandt ledere

Få ledere har et længere ledelsesforløb

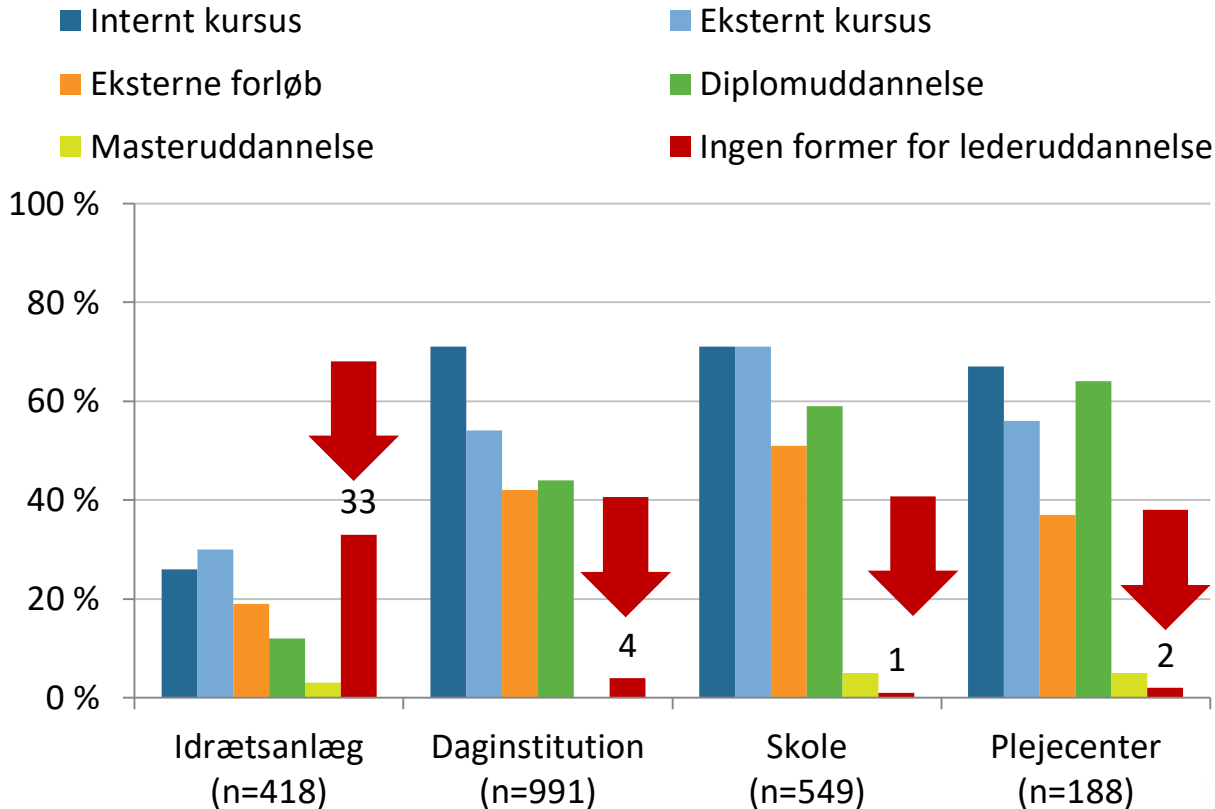
- Internt kursus
- Eksterne forløb
- Masteruddannelse
- Eksternt kursus
- Diplomuddannelse
- Ingen former for lederuddannelse



Hallen nr. 93, 1985

Lederkurser blandt ledere

Få ledere har et længere ledelsesforløb

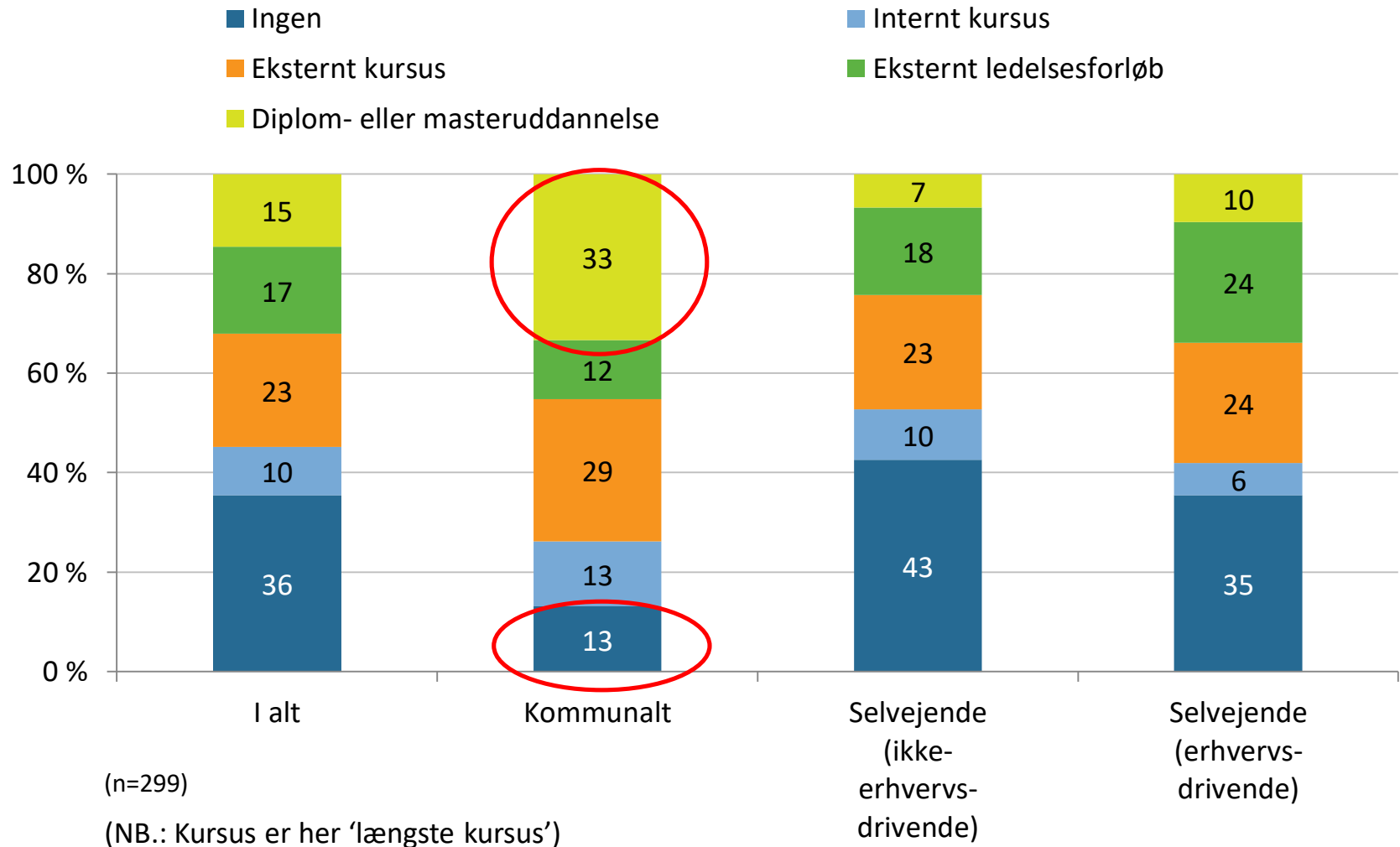


- Sammenlignet med andre kommunale områder har mange ledere i idrætsanlæg ingen kurser eller lign. i ledelse.
- Ledelseskurser er markant mindre udbredt blandt ledere i (mindre) selvejende anlæg



Lederkurser blandt ledere

Lederne i kommunale anlæg er foran på kursusfronten...



Hvordan er ledelse af idrætsanlæg organiseret?

Hvem er lederne, og hvad er deres baggrund?

Hvilke opgaver varetager lederne, og hvordan ser kommunerne på lederne?

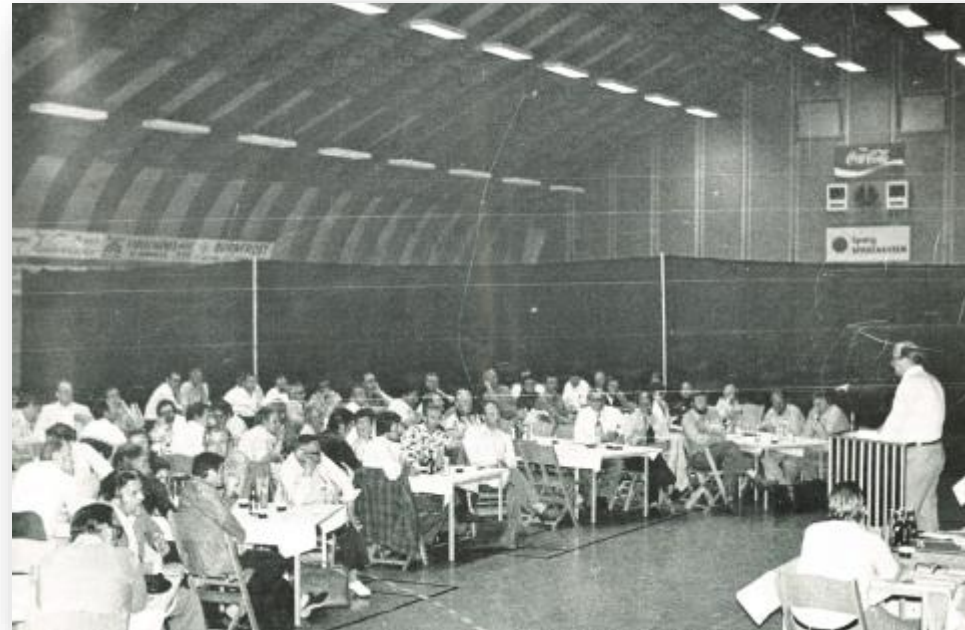
Hvad handler lederjobbet om?

”Som halinspektør har man en **stor berøringsflade**, og det kræver indsigt i **personaleledelse, vagtplanering, organisering, økonomi, salg, medietræning** og ikke mindst **sociale færdigheder** - herunder kommunikation.”

*Kvindelig leder, 53 år,
mindre selvejende idrætsanlæg i mindre by*

”Det handler om at se **helhedsperspektivet**, **prioritere indsatser** og afstemme forventninger internt såvel som eksternt, inden for den økonomiske ramme. Kunsten er at **tilgodese brugernes interesser i balance med medarbejdernes vilkår** og engagement, i en **hverdag som forandrer sig konstant** og med stigende hastighed”.

*Mandlig leder, 50 år,
stort kommunalt idrætsanlæg i større by*



*Foto: Hallen nr. 43, 1977
Fra seminar-årsmøde 1977 i
Nordlandshallen*

Ledernes arbejdsopgaver

Hvilke opgaver udfører lederne selv?

- **Daglig ledelse:** Fordele opgaver mellem medarbejdere, have kontakt med brugere, styre energiforbrug
- **Budget og planlægning:** Udarbejde og følge op på budget, planlægge og se ud i fremtiden
- **Aktiviteter:** Tilrettelægge og udbyde aktiviteter/events, sikre høj udnyttelse af faciliteter i anlægget
- **Rengøring og vedligehold:** Klargøre og sikre rammerne



Udføres af stort set alle ledere



Udføres af stort set alle ledere



Udføres af ca. to ud af tre ledere



Udføres af ca. hver anden leder

Ledelsesopgaven er ikke ens i anlæg

Hvilke opgaver udfører lederne selv?

+/- Forskel

* Signifikant forskel

Hvordan varierer ledelsesopgaven på tværs af anlægstyper og kursuserfaring?

		Daglig ledelse	Budget og planlægning	Aktiviteter	Rengøring og vedligehold
Driftsform	Kommunalt				
	Skole				
	Selvejende (ikke-erhverv)				
	Selvejende (erhverv)				
Kurser	Ingen				
	Internt				
	Eksternt				
	Eksternt ledelsesforløb				
	Diplom- eller master				

Ledelsesopgaven er ikke ens i anlæg

Hvilke opgaver udfører lederne selv?

+/- Forskel
* Signifikant forskel

Hvordan varierer
ledelsesopgaven på
tværs af anlægstyper
og kursuserfaring?

		Daglig ledelse	Budget og planlægning	Aktiviteter	Rengøring og vedligehold
Driftsform	Kommunalt		+		÷*
	Skole	÷	÷*	÷*	÷
	Selvejende (ikke-erhverv)	+*	+	+*	+*
	Selvejende (erhverv)		+	+	÷
Kurser	Ingen		÷*		+*
	Internt				+
	Eksternt	+*	+	+	÷
	Eksternt ledelsesforløb	+	+*	+*	÷*
	Diplom- eller master	÷*	+*		÷*

Ledelsesopgaven er ikke ens i anlæg

Hvilke opgaver udfører lederne selv?

+/- Forskel
* Signifikant forskel

- Lederne i selvejende (ikke-erhvervsdrivende) anlæg påtager sig mange opgaver
- Ledelsesrollen i kommunale anlæg er 'koncentreret' om budget og planlægning

		Daglig ledelse	Budget og planlægning	Aktiviteter	Rengøring og vedligehold
Driftsform	Kommunalt		+		÷*
	Skole	÷	÷*	÷*	÷
	Selvejende (ikke-erhverv)	+*	+	+*	+*
	Selvejende (erhverv)		+	+	÷
Kurser	Ingen		÷*		+*
	Internt				+
	Eksternt	+*	+	+	÷
	Eksternt ledelsesforløb	+	+*	+*	÷*
	Diplom- eller master	÷*	+*		÷*

Ledelsesopgaven er ikke ens i anlæg

Hvilke opgaver udfører lederne selv?

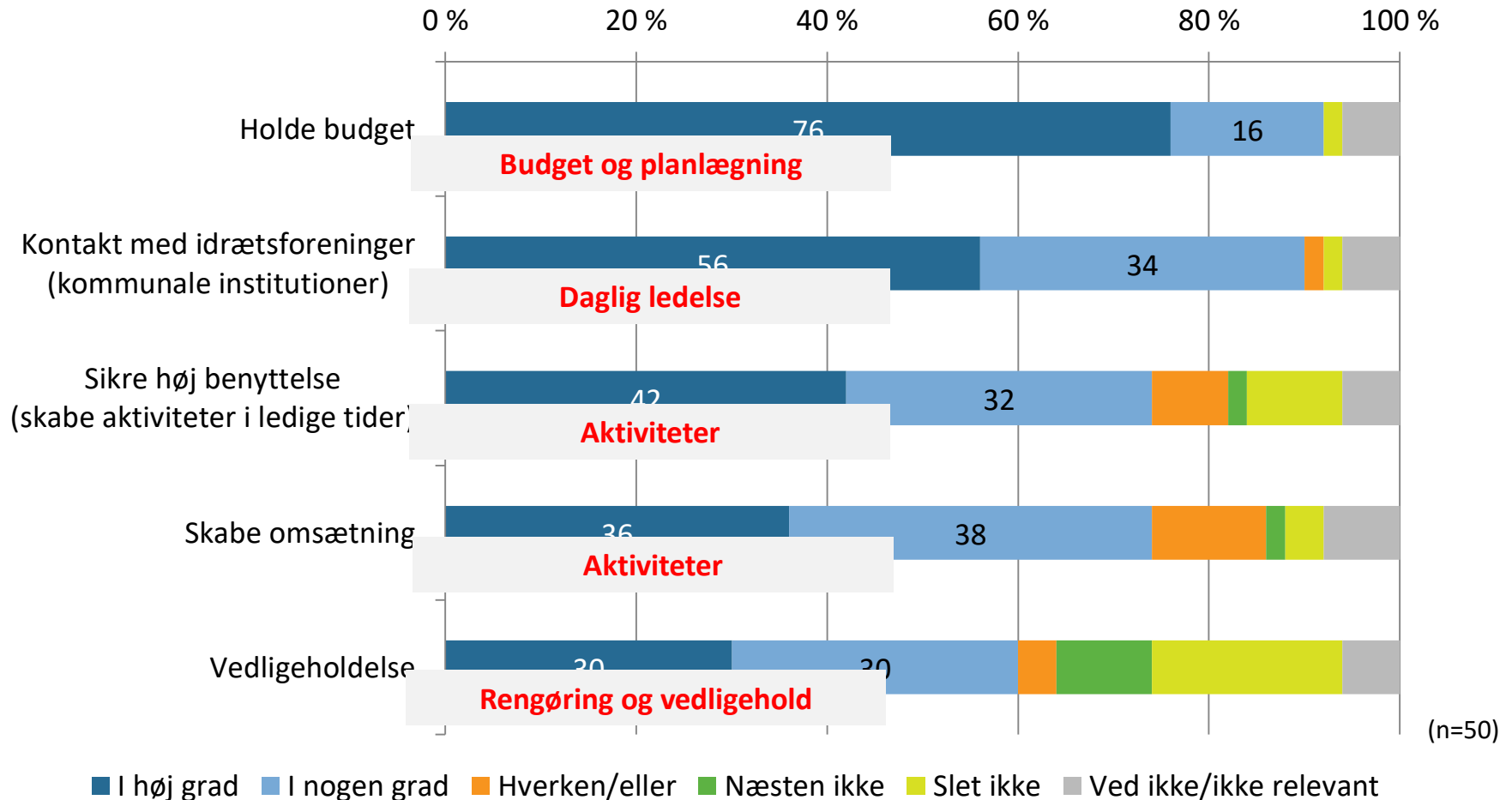
+/- Forskel
* Signifikant forskel

- Lederne i selvejende (ikke-erhvervsdrivende) anlæg påtager sig mange opgaver
- Ledelsesrollen i kommunale anlæg er 'koncentreret' om budget og planlægning
- At udføre budget og planlægning stiger med graden af lederkurser
- At udføre rengøring og vedligeholde falder med graden af lederkurser

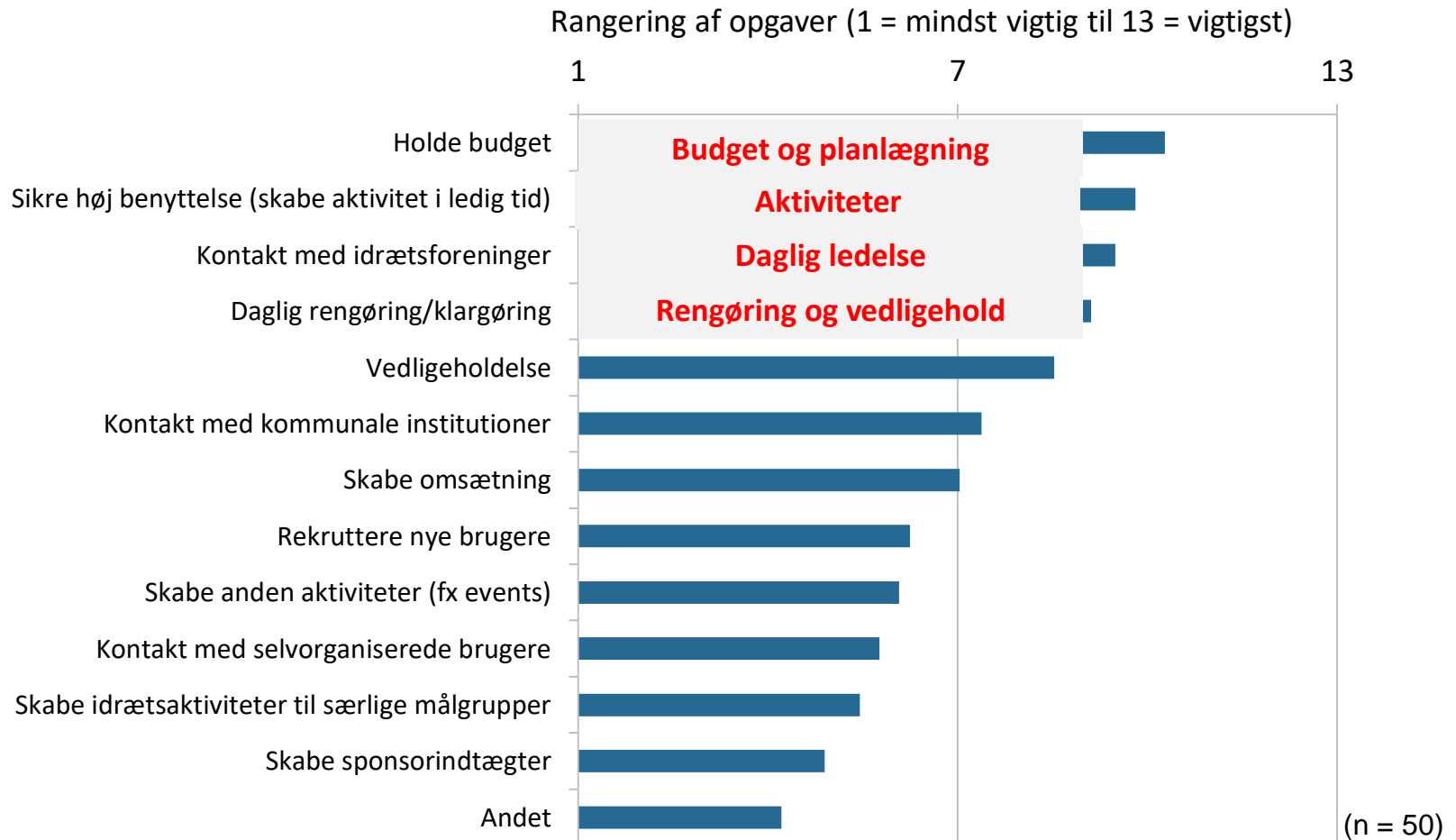
		Daglig ledelse	Budget og planlægning	Aktiviteter	Rengøring og vedligehold
Driftsform	Kommunalt		+		÷*
	Skole	÷	÷*	÷*	÷
	Selvejende (ikke-erhverv)	+*	+	+*	+*
	Selvejende (erhverv)		+	+	÷
Kurser	Ingen		÷*		+*
	Internt				+
	Eksternt	+*	+	+	÷
	Eksternt ledelsesforløb	+	+*	+*	÷*
	Diplom- eller master	÷*	+*		÷*

Kommunernes vurdering af ledernes opgaver

Hvilke opgaver udfører en leder af idrætsanlæg i kommunen? (top-fem)



Hvilke opgaver er vigtigst for kommunen?

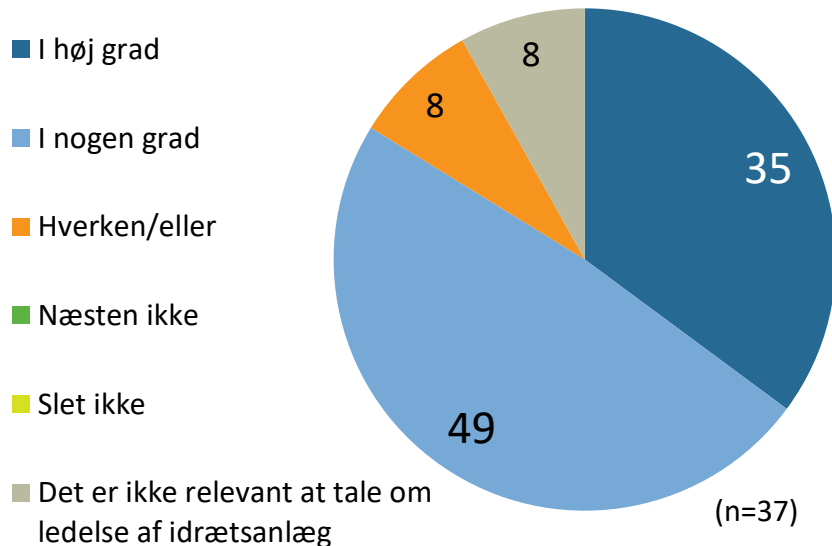


Stor tiltro til ledernes evner

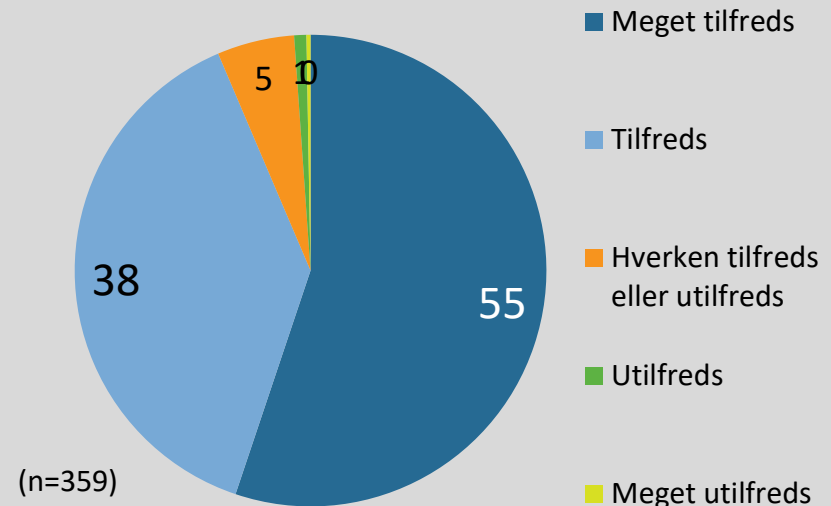
Også stor tilfredshed blandt lederne med deres lederjob...

Kommuners vurdering:

I hvilken grad lever den nuværende ledelse i kommunens offentligt støttede større idrætsanlæg op til, hvad der fremover vil være brug for?



Ledernes vurdering:



Hvor tilfreds/utilfreds er du alt i alt med dit nuværende job som leder af idrætsanlægget?

Overordnede konklusioner

- Ledere i selvejende anlæg er kun ansvarlige for ét anlæg, mens ledere i kommunale anlæg typisk har ansvar for flere anlæg samtidigt.
- Ledere i idrætsanlæg adskiller sig fra ledere i andre velfærdsinstitutioner: Broget uddannelsesbaggrund og langt flere uden lederkurser eller lignende. Men (til trods) stor tiltro til ledernes evner!
- Stor forskellighed i ledelsesopgaven – en leder skal kunne mange forskellige ting. Men ledelse handler først og fremmest om at få dagligdagen til at fungere og holde budget.

Ph.d.-projekt om strategisk ledelse

Hvordan påvirker strategisk ledelse anlægs performance?

Hvad er ledernes råderum (til at agere strategisk)?

Hvordan er ledere klædt på til at udføre strategisk ledelse?

→ Casestudier af strategisk ledelse i 8-10 udvalgte anlæg