

## Kapitel 12

# Ledelse mellem frivillighed og professionalisering

af Kurt Klaudi Klausen

Frivillige og ulønnede ledere udfører stadig hovedparten af ledelsesarbejdet i idrættens verden (Breddeidrætsudvalget 1987; Ibsen 1988), og det viser sig, at der skal et vist antal ledere til for at administrere en idrætsforening - i gennemsnit en valgt leder pr 26 medlemmer (Breddeidrætsudvalget 1986). Men gradvist begynder der at dukke *nye ledertyper* op, som svar på nye tendenser og krav til idrætsledelse (Wilsted og Ketelsen 1988). \*)

Generelt kan man sige, at der opstår *nye ledelsesformer*, og at der sker en *bureaukratisering og professionalisering af ledelsesfunktionerne* (Klausen 1988b, 1989b).

De krav, der stilles til lederne i idrætten, afhænger af *hvilke opgaver*, man finder, der skal varetages, og *hvilket niveau* det sker på; men det gælder for så godt som alle funktioner, at betingelserne er under forandring, og at der sker en skærpelse af kravene.

Bureaukratiseringen afspejler en *rationaliseret og rutinemæssig løsning af stigende administrative opgaver*. Professionaliseringen ytrer sig på to måder, dels gennem *jobfunktionernes specialisering*, hvilket kan føre til rekruttering af folk der er »professionelle« inden for området i forvejen, dels ved at der sker en *aflønning* af lederne.

Disse ændringer afspejles bl.a. i hovedforbundenes uddannelses tilbud om: daglig ledelse, mødeledelse, forhandlingsteknik, PR-arbejde, målsætning, økonomi og tilskudsordninger, ansvar og forsikringer, psykologi, klub-building, team-building m.m. (DIF emnehæfter, Uddannelsesfoldere).

Som symptomer på udviklingen kan man pege på, at der igennem 70'erne og 80'erne var en tendens til, at man, når det drejede sig om en mere rationel administration og ledelse i idrætten, søgte at overføre erfaringer fra erhvervs-livet og fra den teoretiske uddannelse, man finder på handelshøjskolerne. Det ses f.eks. af Team Danmarks lederuddannelseskurser, og af He kurser DIF har afholdt i »Situationsbestemt ledelse«, hvor det netop er en analyse af omverdensforandringer og lederroller, der er det grundlæggende perspektiv (DIF, 1986). <sup>2)</sup>

I slutningen af 80'erne ser det ud til, at der også sker en påvirkning den anden vej, idet erhvervslivet begynder at interessere sig for den ledelse og specielt den coaching, der finder sted i idrætten. Det hænger sammen med, at lederegenskaber kan skærpes gennem arbejdet med personligheden og gruppedynamikken (mental træning, psykoteknikker, motivation, gruppetænkning, grænseoverskridelser), som det sker i idrætspsykologien, i udendørs ledertræning/overlevelseskurser m. v. Det er ikke nogen tilfældighed, at idrætspsykologer som Willi Railo, Lars-Eric Unestahl og Jens Hansen bruger en stor del af deres tid på at give kurser for erhvervsledere. Deres forskning og udgivelser er møntet på idræt (Unestahl 1983; Railo 1984; Hansen 1988), men der er tydeligvis en overførselsværdi.

Det er nogle bestemte egenskaber man søger overført til erhvervslivet. Hovedsagelig dem der knytter sig til *idrætsmanden* (dynamik, vilje, beslutsomhed, offervilje, solidaritet med gruppen m.v.) og til *træneren* (evnen til at motivere til vedholdende træning over tid og til momentvise toppræstationer). Det er egentligt ikke de *lederegenskaber*, der knytter sig til lederne på idrættens andre niveauer man retter opmærksomheden imod, endskønt disse ledere godt kan besidde nogle af de samme egenskaber (eksempelvis den karismatiske leder som henter prestige fra sin idrætskarriere). Ligesom lederskab i en forening kan danne baggrund for en læringsproces som kvalificerer til andre ledergerninger.

Ledelse afhænger af evner, ressourcer og målsætninger i situationen. Hvilke evner har den enkelte til at løse opgaver, formidle samarbejdet i den enkelte organisation og lægge strategi; hvilke menneskelige, tekniske og økonomiske ressourcer rådes der over, herunder hvilken type organisation er der tale om - og hvilke målsætninger er der at arbejde efter eller henimod i den givne situation. Den sidste variabel skal jeg tillægge speciel vægt i denne artikel, fordi ændringer i situationen og i organisationens omverden er af stor betydning, som en ramme for ledelsens handlemuligheder.

I det følgende skal jeg kort præsentere tre idealtypiske organisationsbestemmelser, fire perspektiver på omverdensforandringer, fem organisatoriske udviklingstendenser samt en række konsekvenser af denne udvikling for ledelse i idrætten.

## Tre idealtyper

Det kan være hensigtsmæssigt at skelne mellem offentlige, privatøkonomiske og frivillige organisationer (Klausen 1989a og 1989b) Den organiserede idræt findes både som *offentlige* påbud og tilbud i skoler, aften- og ungdomsskoler, i oplysningsforbund, i militæret m.v., som *privatøkonomiske* tilbud i bodybouldings- og motionscentre, helseklubber, gymnastik- og danseinstitutter m.v. samt i *frivillig* regi i idrætsforeningerne med deres kredse, specialforbund og hovedorganisationer, spejderorganisationer og lignende. Endvidere findes der samarbejde på tværs og blandformer hvad angår administra-

tion, finansiering m.v. Men for at illustrere hvilke betingelser og rationaler der ligger til grund for ledelsen i de forskellige organisationsformer, skal de tre idealtyper af disse organisationsformer kort omtales.

*En offentlig organisation* er underlagt lovgivning og regulering, som gør at alle, som (f.eks. aldersmæssigt eller institutionelt) falder ind under dens domæne, skal have lige adgang og behandles på samme måde (eventuelt differentieret efter behov). Økonomisk og facilitetsmæssigt er der som regel tale om begunstigede forhold, hvilket bl.a. betyder mindre ventetid i forhold til faciliteterne, bedre aflønning af trænerne og lavere omkostninger for forbrugerne. Lederne vil ofte være lønnede administratorer. Der er ikke tale om nogen demokratisk opbygning, til gengæld er lederne bundne af deres mandat i forhold til politikerne og de kommunale myndigheder, så de ikke kan foretage sig hvad som helst. Det afgørende er legitimiteten overfor de bevilgende myndigheder. Så længe politikerne ønsker at holde liv i aktiviteten, vil der være penge til dens gennemførelse - ændrede betingelser vil afspejle politiske holdningsskift.

Der finder dog også mere eksperimentelle og projektorienterede ting sted, eksempelvis i forhold til svage grupper som ældre, handicappede og arbejdsløse, hvor fordelene ved de offentlige ressourcer, og muligheden for at trække på forskellig faglig ekspertise viser sig afgørende. Denne kobling til andre væsentlige offentlige opgaver er for så vidt et brud på idealtypen.

*En privat virksomhed* er ikke underlagt tilsvarende restriktioner, ligesom der heller ikke dér er tale om nogen demokratisk opbygning. Virksomhedens ejere beslutter suverænt hvad indhold og udbud skal være og kan ansætte og afskedige ledelse og personale efter forgodtbefindende (gældende regler). Det afgørende er om aktiviteterne betaler sig, om de giver et overskud.

Det er derfor markedskræfterne, som regulerer aktiviteterne i denne type organisation. Klarer man sig i konkurrencen, kan man overleve og udvide, klarer man sig ikke, må man gå konkurs. Den private virksomhed er meget bevidst om sine produkter og fleksibel i forhold til modestrømninger i sine kundegrupper, idet den skal konkurrere med både offentlige og frivillige organisationer, som begge subsidieres af det offentlige.

Den private virksomhed må forsøge at dække udækkede behov eller skabe nye behov, og den må frem for alt gøre det, de offentlige og frivillige organisationer ikke må, kan, tør eller vil gøre. Derfor bliver markedsføring af udvalgte produkter til udvalgte målgrupper/markedssegmenter, fleksible udfoldelsesmuligheder og brugertidspunkter, koblinger til udnyttelsen af andre faciliteter og serviceydelser, indkøb af faciliteter og indretningen af lokalerne m.v. af yderste vigtighed. Hvis kerneydelser (idrætsaktiviteten) er den samme, må man gøre noget ud af periferiydelser for at skille sig ud, og det kan den private virksomhed.

*Den frivillige organisation* vil derimod være bundet af sin demokratiske opbygning og hvile på et idealistisk og solidarisk grundlag. Lederne er valgte, frivillige og ulønnede, og en væsentlig ressource er den frivillige arbejdskraft.

Foreningens fortsatte eksistens og ledernes mulighed for at fortsætte vil afhænge af medlemmernes accept. Frivillige organisationer opstår typisk, fordi markedet svigter i forhold til at dække det pågældende behov, eller fordi staten ikke ønsker at tage sig af det. Den frivillige organisation er derfor også i udgangspunktet, uafhængig af profitmotivet og dermed uafhængig af markedskræfterne, af offentlig subsidiering og dermed af statslige krav og reguleringer. Den mere eller mindre spontane og selvorganiserede forening opstår altså som følge af markeds- og politiksvigt i forhold til nogle behov, som en gruppe af borgere er fælles om.

Dette fællesskab må altså være stærkt nok til, at man ønsker at organisere sig. Men denne organisering i foreningen behøver ikke at være for alle, den dækker ofte nogle særlige behov og udelukker nemt nogle fra at deltage. Autonomien, de knappe ressourcer og den demokratiske opbygning kan, selv om den også rummer fordele, nemt være en hemske for den valgte ledelse. Man ser derfor ofte, at den ubemidlede, frivillige organisation vælger at gå andre veje for at skabe noget og få indflydelse (Klausen og Mikkelsen 1988): her bliver processen målet i sig selv, og kreativiteten og handlingen til den store ressource.

De tre idealtyper adskiller sig altså markant fra hinanden, hvorfor betingelserne for ledelse også er meget forskellige. De primære orienteringer er imod henholdsvis det politiske område, økonomien og de sociale og kulturelle relationer. De er styret af henholdsvis regler/politisk legitimitet, priser/profitabilitet og traditioner/social accept. Det grundlæggende rationale for handling og ledelse i organisationerne bliver derfor også forskelligt, rettet imod henholdsvis politisk legitimitet, målrationalitet og teknisk rationalitet samt norm- og værdirationalitet.

Men det er idealtypene, og det som måske engang var styrende for organisationernes adfærd. I dag er både offentlige, privatøkonomiske og frivillige organisationer en del af en *blandings- ogforhandlingsøkonomi* samt en *blandingsadministration* (Hernes red. 1985, Nielsen og Pedersen red. 1989), der har ændret radikalt på både deres orientering, rationale og organisation. Det gælder også i vid udstrækning for idrættens organisationer. Dette hænger bl.a. sammen med, at der er sket en tilpasning til ændringer i samfundet, i organisationernes verden.

I resten af artiklen skal jeg koncentrere mig om at se på disse omverdensforandringer med udgangspunkt i de frivillige organisationer og med henblik på konsekvenserne for ledelse i disse organisationer.

## **Fire snit i omverdenen**

Kravene og forventningerne til de frivillige organisationer er blevet stadig mere vidtgående inden for de sidste årtier. Medlemmerne af foreningerne forventer, at det er muligt at dyrke alle typer af idræt inden for foreningen. Ved siden af den traditionelle sport og gymnastik skal der være aktiviteter for

alle alderstrin, aktiviteter på tværs af køn og alder samt helt nye aktiviteter i andre rammer. Medlemmerne forventer tillige en bedre service på alle områder inklusiv trænerne og faciliteter, samt toppræstationer af klubbens elite. Foreningerne forventer til gengæld større støtte fra det offentlige og bedre serviceydelser fra deres special- og hovedforbund hvad angår koordinering, repræsentation, uddannelsesprogrammer og konsulentordninger.

Fra det offentlige skærpes kravene også. Det sker bl.a. i takt med, at den offentlige støtte bliver stadig mere omfattende. Ved siden af at fungere som underholdningsindustri, fritidshjem og børnehaver samt bidrage til folkesundheden og (måske) folkeoplysningen forventer det offentlige, at organisationerne lever op til deres sociale ansvar og kulturelle arv. Generelt set skal de være bærere af samfundsmæssige moral- og normsæt, dvs. både skabe nye traditioner og kontinuitet til gamle traditioner, altså noget der kan være med til at holde sammen på et splittet samfund. Konkret betyder det, at de skal virke (samfunds) opdragende, gennem indlæringen af sociale normer, samt styrke dannelsen af sociale netværk i lokalsamfundet, netværk som også gerne skulle kunne integrere svage og marginaliserede grupper.

Dertil kommer så konkurrencen mellem de frivillige organisationer og fra de private og offentlige udbydere samt endelig fra hele den øvrige fritidssektor, underholdnings- og serviceindustrien.

I studierne af relationer mellem organisation og omverden analyserer man ofte udviklingen i forhold til om omverdenen er stabil eller dynamisk, homogen eller heterogen, simpel eller kompleks og venlig eller fjendtlig (Lawrence and Lorsh 1987; Aldrich 1979; Mintzberg 1979,1983).

Organisationerne kan tilpasse sig disse ændringer på forskellig måde med hensyn til mål- og delmålsformulering, værdiorientering, organisation og ledelse. Ja hvis de er i stand til at tænke og handle strategisk og offensivt, kan de tillige være med til at præge udviklingen. Afhængigt af organisationens niveau og funktion må man med udgangspunkt i de fire ovennævnte snit i omverdenen sige organisationernes omverden er

\* *i stigende grad dynamisk*: som følge af at mode og behov ændres hurtigere, bliver udviklingen mindre forudsigelig samtidig med at politikken og konkurrence på området skaber usikkerhed om fremtiden. Dermed øges behovet for innovationer i såvel produkt som organisation - dermed bliver der et større behov for at befordre ændringsprocesser, produktudvikling og markedsføring af goder og serviceydelser

\* *i stigende grad kompleks*: som en konsekvens af udvidelsen af hvad begrebet kropskultur dækker, og af at der sker en spredning i aktiviteterne bliver kombinationsmulighederne utallige - for at følge med må.organisati\_ onerne udvide deres ekspertise i forhold til de nye mål og forventninger

\* *mere heterogen*: det er ikke længere kun en bestemt, fast og velafgrænset målgruppe man henvender sig til - varer og serviceydelser må udvikles og specialiseres i forhold til de forskellige målgrupper

\* *mere fjendtlig*: konkurrencen mellem de forskellige organisationer (offentlige, privatøkonomiske og frivillige) skærpes i takt med at alle forsøger at dække det hele, i takt med at der dukker helt nye mere spontane, uorganiserede og selvorganiserede former op, samt i takt med at der bliver flere valgmuligheder udenfor idrættens område.

*Omverdenen* er blevet mere *turbulent* og *heterogen*, den nuværende situation mere *usikker* og *fremtiden mindre forudsigelig*.<sup>3)</sup>

Alt i alt stiller denne udvikling krav om nye kvalifikationer til lederne i idrætten, og til omorganisering af forenings- og forbundsstruktur i retning af dynamik og fleksibilitet. Men de konsekvenser organisationerne vælger at drage af disse forandringer i omverdenen, og af krav fra samfundet og (potentielle) medlemmer kan, være meget forskellige - hvis organisationerne da overhovedet gør sig dem klart. Der vil være meget stor forskel på, hvor »professionelt« man griber situationen an, men desuden kan reaktionen være helt forskellig bl.a. afhængig af målorientering og værdigrundlag. Man kan jo lige så godt vælge at modarbejde disse tendenser og krav i tiden, som vælge en passiv tilpasning eller offensiv prægning i samme retning. Meget tyder imidlertid på, at mange af de frivillige organisationer umærkeligt udvikler sig i den samme retning, som efter en bestemt udviklingslogik. Jeg har forsøgt at beskrive dette som en organisatorisk inerti.

## Fem udviklingstendenser

Begrebet om *organisatorisk inerti* dækker over, at organisationens overlevelse og vækst går hen og bliver et formål i sig selv, og at ledere og øvrige personer, der befinder sig i dens umiddelbare nærhed, udvikler dens tradition og kultur og bygger deres verden op omkring den. For at overleve og ekspandere udvikler organisationen strategier, som godt kan fjerne den fra det oprindelige grundlag; men det forstyrrer ikke dens ledere, som nemt udvikler en partiel blindhed både overfor det forhold, at organisationen måske har bevæget sig bort fra sit medlemsgrundlag, og er blevet ude af takt med virkeligheden og dens medlemmer. Man bekræfter sig selv og hinanden i, at alt er godt som det er, og altid har været, og når man opdager krisen er det måske ved at være for sent. Det gælder for mange af de små foreninger - men også for de store bl.a. for DDSG&I - at en sådan flegmatisk holdning til krisetegn og omverdensforandringer kan blive til en handlingslammelse (Klausen 1989b).

Den organisatoriske inerti kan på den måde både forklare en ekstrem omstillingsvillighed og de institutionelle træghedsmekanismer og barrierer mod forandring som er bundet til personer, tradition, kultur og rutiner og derfor ikke uden videre (og i langt mindre grad end i offentlige organisationer og privatøkonomiske virksomheder) lader sig ændre gennem ledelsesmæssige tiltag.

På et højt generaliseringsniveau udkrystaliserer den organisatoriske inertitet sig i fem generelle udviklingstendenser: centralisering, bureaukratisering, inddragelse, kommercialisering og målforskydning (Klausen 1989a).

For nogle af organisationerne (f.eks. hovedorganisationerne) er denne udvikling sket langsomt gennem dette århundrede, for andre af foreningerne er den sket gradvist og i stigende tempo inden for de sidste årtier. For de klubber, der har etableret eliteafdelinger, er udviklingen forløbet med rivende hast på nogle få år.

Udviklingen kan beskrives som en både bevidst og rationel proces.<sup>4)</sup>

*Centraliseringen* sker som følge af at behovet for koordination, rutinemæssig beslutningstagning og repræsentation stiger med organisationens vækst. *Bureaukratiseringen* af det organisatoriske apparat med etableringen af rutinemæssige procedurer og fast, ofte lønnet stab len sekretariatsfunktion sker med henblik på at yde medlemmerne en bedre service. *Inddragelsen* (eller koopteringen) i netværket omkring den offentlige beslutningsproces er nødvendig for at få indflydelse i de forhold som interesserer organisationen. *Kommercialiseringen* med sponsoreringer og salg af goder og serviceydelser er nødvendig med henblik på at få flere økonomiske ressourcer. Og *målforskydningen* sker naturligt som følge af at delmål opfyldes, behov ændres og medlemskaren skiftes ud.

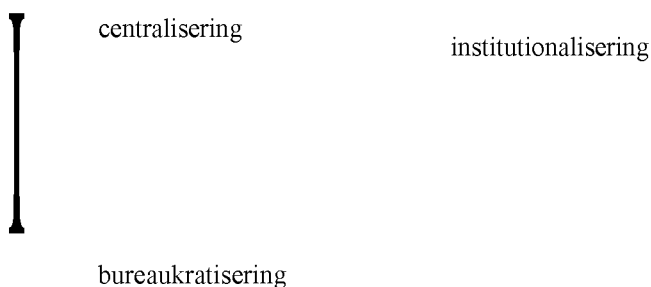
Centraliseringen og bureaukratiseringen kan beskrives som en tendens i retning af *institutionalisering*, dvs. en rationalisering og professionalisering af arbejdsrutinerne i og opbygningen af de personlige bindinger til organisationen. For at opfylde disse funktioner optimalt kræves kendskab til økonomistyring, budgettering, organisation og ledelse. Når de administrative rutiner er blevet effektive vil den næste (praktiske og logiske) udvikling med hensyn til ledelse være at inddrage strategisk planlægning (dvs. langtidsplanlægning) og strategisk ledelse - der sker en transformation fra *administration til strategisk ledelse*.<sup>5)</sup>

Inddragelse i den offentlige beslutningstagning og administration kræver tilsvarende indsigt i beslutningsteori, offentlig politik og offentlige institutions virkemåde, ligesom kommercialiseringen kræver indsigt i markedsforhold og markedsføring. Disse forandringer repræsenterer en *orientering i retning af staten og eller markedet*.

Men hvis det virkelig skulle være kravene til ledelsen af den frivillige organisation, så har den også ændret karakter i en sådan grad, at den næsten ikke er til at kende igen. Så er det måske tid at søge efter *en ny identitet*, som er i overensstemmelse med virkeligheden. Skematisk kan udviklingstendenserne illustreres sådan: (se figur 1).

Problemerne med denne udvikling er, at det kan være svært at få alle dele af organisationen med på en sådan udvikling. Dels fordi det tager tid at foretage ændringer i frivillige organisationer, de er netop ikke private virksomheder - dels fordi det godt kan være at medlemmer og aktive ikke vil være med til en sådan udvikling.

**Fig.1**



De frivillige organisationer og de ledere som presser på for ændringer kan måske få problemer med at legitimere udviklingen. Man kan således nemt udvikle en ny politik for organisationen, men den kan være vanskelig at implementere og legitimere.

Institutionaliseringen kan føre til dannelsen af et *hierarki*, der fjerner organisationens top fra bunden og medlemsskaren, som til gengæld føler sig fremmedgjorte overfor den bureaukratiske maskine, hvor de professionelle ledere nemt kan udmanøvre alle andre, fordi de har rutineadgang til og dermed monopol på så godt som alle informationer.

Forskydninger i retning af statsligt styrede/orienterede og markedsbaserede løsninger gør de tidligere (mere) uafhængige organisationer *afhængige* af offentlige subsidier eller private indtægter (ofte begge udviklinger samtidig). Dette ændrer deres grundlæggende rationale for handling i retning af det teknisk resultatorienterede og markedsstyrede rationale og væk fra det værdi og normstyrede rationale.

Der er derfor behov for en nøje afvejning, af hvilken udvikling man ønsker, og af hvad konsekvenserne kan være på lang sigt, af at man vælger forskellige strategier. Hvis man vil undgå, at der bliver tale om en passiv og ureflekteret overtagelse af tilfældige (tidstypiske) normer og værdier samt af de ledelses- og styringsredskaber, som er trenden i den organisatoriske inert, er det nødvendigt med en revurdering af hvilke mål man arbejder efter, og af om der er overensstemmelse mellem mål og midler. Dernæst bliver det muligt at diskutere den optimale opbygning af organisationen og hvilke krav disse specifikke målsætninger og medlemsbehov stiller til ledelsen, og dermed bliver det muligt at skabe overensstemmelse mellem mål, ledelse, struktur og strategi.

## **Niveaudelt ledelse**

Traditionelt har de frivillige ledere varetaget tre centrale funktioner: 1) *administration* (fordeling af ressourcer, koordinering af aktiviteter m.v.); 2) *praktiske aktiviteter* (træning, dørklokkestemning, vedligeholdelse af facili-



teter m.v.) og 3) *ledelse* (udstikning af retningslinier, forhandling med myndigheder, løsning af konflikter, tilknytning af andre m. v.).

Udviklingen har ført administrationen i retning af bureaukratisering (og tildels professionalisering gennem lønnet arbejde) og det praktiske, herunder ikke mindst træningen, i retning af en professionalisering med stigende krav til uddannelse. Ledelse er det, der længst fastholder koblingen mellem tillidshverv og arbejde (det er »bestyrelsesformanden« som trækker læsset - han forbliver ulønnet og har ingen »direktør« eller »generalsekretær«). Men også dette er der ved at ske ændringer i forhold til, bl. a. afhængigt af niveauet i organisationshierarkiet samt målorienteringen og professionaliseringsgraden af selve organisationen. Udviklingen peger med andre ord dels i retning af *niveaudeling* og *bureaukratisering* af arbejdsfunktionerne og dels i retning af en *professionalisering* af »bestyrelsesformanden«.

Da ledelsesbehovene er specifikke må kravene til lederuddannelse også være det. Der findes forskellige niveauer i og mellem de forskellige organisationer. Hoved- og specialforbundene har sine lønnede administratorer og ledere ligesom de professionelle afdelinger af foreningerne har det - *de er professionelle*. Kravene til dem er specifikke og ofte specialiserede i forhold til udvalgte arbejdsopgaver, det er her vi finder behov for ekspertise omkring markedsføring, økonomistyring m.v.

Ledelsesbehovene i mindre foreninger har en anden karakter. Det er ikke sikkert, der er behov for at de drives på samme rationelle og professionelle måde, ligesom der ikke er plads til specialiseringen, fordi den enkelte eller nogle få ledere skal kunne tage sig af alle ledelses- og styringsopgaverne - *de skal være generalister*. Det kan godt være, at der stilles stadig mere »professionelle« krav til dem fra omverdenen, men de er fundamentalt set stadig amatører - *de befinder sig mellem frivillighed og professionalisme*.

De professionelle er robotter i den forstand, at de er ansatte, og man kan stille krav til dem ornat udfylde bestemte funktioner. Problemet for amatører/generalisten er primært at få nogen til at gå i gang, sekundært at klare visse minimale spilleregler politisk set: internt og eksternt, og tertiært (ofte nok primært) at klare visse administrative opgaver som regnskabsvæsen, koordination, baneudlejning og lignende.

Lederuddannelserne skal derfor være tilbud, som kan vælges efter niveau og behov. Sådan er det også i dag, men man er meget tilbøjelige til at tale om uddannelserne som om behovene var ens på forskellige niveauer, man er tilbøjelige til at overtage de styringsinstrumenter, der er udviklede med baggrund i og henblik på det private erhvervsliv, og man overser tilsyneladende at ledelse i frivillige organisationer ikke kun er et spørgsmål om at tage beslutninger, lede, styre og lægge strategi. Der er, som nævnt, en række forhold som adskiller den frivillige organisation fra den offentlige og privatøkonomiske idealtipe. Jeg skal til slut pege på tre områder, man med fordel kunne fokusere mere på i ledelsessammenhænge: kollektiv ledelse, ledelsesudvikling og traditionspleje.

## Anarki, procesorientering og kultur

Ledelse i frivillige organisationer er et spørgsmål om at kunne samarbejde, engagere og igangsætte med udgangspunkt i frivillig arbejdskraft og direkte kontakt med medlemmerne. Lederne skal kunne holde sammen på foreningen, og de lever på nåde og unåde af medlemmernes velvilje. Det kan føre til, at de ledere der vælges er meget karismatiske, og måske også, som nævnt, meget diktatoriske som følge af deres ressourcebaserede magtposition. Men det er ikke sikkert at denne ledertype passer overens med medlemskravene i alle sammenhænge.

I dag ønsker mange medlemmer selv at være herre over processen. Nogle finder, at der er tendenser i retning af selvorganisering, og udviklingstræk der peger væk fra lederstyring og henimod privat foretagsomhed (Naisbitt 1982). I idrætten ser vi det i væksten af de uorganiserede aktiviteter. Sagt på en anden måde: folk ønsker selv både at producere og forbruge den vare de vil have - de er »prosumenter« (Tofler 1985). Disse udviklingstræk hos forbrugerne (medlemmerne) er ikke nødvendigvis uforenelige med foreningstanken, de er tværtimod en oplagt mulighed for at skabe kvalitativ og kvantitativ vækst i foreningerne. Dette engagement kan måske også overføres på ledelsen af foreningerne.

En *kollektiv ledelse* vil i mange sammenhænge være en fordel, men der er dog også store problemer forbundet dermed, hvilket jeg har kendskab til fra et studie i en gymnastikforening. En kollektiv ledelse vil synliggøre og demokratisere beslutningsprocesser og muliggøre en bedre udnyttelse af organisationens menneskelige ressourcer (Ry Nielsen 1983). Det er muligt at en *anarkisk* beslutningsproces vil gøre politikken mere tilfældig og springende, men den vil forpligte deltagerne (nogle gange kunne man godt ønske sig alle foreninger opløst ved lov, med henblik på at de den næste dag kunne opstå reorganiserede, hvis der var tale om ægteføjte behov og spontan selvorganisering). Hvis der ikke er tale om en vis grad af kollektivitet, mener jeg, man skal tage det som et symptom på, at der er noget galt.

Desværre er den negative side af institutionaliseringen, nemlig forsteningen i selvstændiggjorte og selvtilstrækkelige lederroller og administrative bureaukratier kendetegnende for store dele af det organiserede hierarki. Dette hænger ikke kun sammen med, at medlemmerne ikke gider påtage sig ledelsesmæssige og administrative opgaver. Det hænger også sammen med en manglende vilje eller evne til at ville dele magten med andre samt manglende evne til at motivere til engagement.

Det er helt oplagt at netop foreningerne - med deres ideelle demokratiske selvforståelse, med deres behovsstyring og medlemsafhængighed, for at udnytte de *menneskelige ressourcer* og blive levende - må forsøge at inddrage så mange som muligt i foreningens organisatoriske liv. Dvs. ikke blot i de aktiviteter som er formålet med foreningens virke, men også i løsningen af organisationens opgaver og problemer. Nogleord for en proces, der skulle løse op for det manglende engagement ville med andre ord være: *decentralisering af*

ansvars- og beslutningskompetancen, *uddelegering* af arbejdsopgaver, samt maksimal *kommunikation* og information omkring nye projekter.

De lederegenskaber, der skal til for at løse sådanne problemer, kan man ikke bare lære på et kursus. I det hele taget mener jeg, at der i højere grad er brug for lederudvikling end for lederuddannelse. Teknisk/administrative redskaber kan indlæres, lederegenskaber (som menneskeindsigt, evne til at danne sig overblik m.v.) skal udvikles.

Uddannelse finder sted på kurser, udvikling er en evig læreproces. *Lederudvikling* vil sige, at lederne udvikler deres evner og egenskaber ved at tage ved lære af den proces, de er en del af i det daglige (Larsen 1988). Men denne erfaringslæring kan naturligvis styrkes, gennem en bevidsthed om, hvad det er man skal udvikle og bemærke i dagligdagen. Dette kan suppleres med andres erfaringer og en bevidst bearbejdning af disse erfaringer, og det kan kurser og konsulenter måske nok være med til at sætte focus på.

Dette er yderligere oplagt i foreningssammenhængen, fordi det ofte vil være sådan, at det vigtigste er processen (både for ledere og aktive) - ikke resultatet. Når folk melder sig ind i en forening, og når de påtager sig lederarbejde, kan det godt være, de gør det, fordi der ligger et socialt pres på dem. Det kan også være, at man gør det af idealistiske grunde eller af snævert personlige f.eks. for sine børns skyld, for selv at erhverve en social position eller blot blive en del af et fællesskab. Men uanset motivet bag arbejdet i og for organisationen er det centrale i handlingen netop det, at være med og at være engageret, og *dermed bliver målet for den frivillige deltagelse processen i sig selv.*

*Tradition* (forstået som handlemåder, rutiner, ritualer m.v.) og *kultur* (forstået som de synlige omgivelser, værdier og grundlæggende antagelser, Schein 1988) er noget af det, der kan binde organisationer, mennesker og aktiviteter sammen - de kan styrke processen. Et af kendetegnene ved succesfulde virksomheder er, at de har en stærk kultur (Peters and Waterman 1982). I dag bliver kulturen brugt som et ledelsesinstrument i private virksomheder. Det gør den også i frivillige organisationer, man er blot ikke klar over det, og det svækker sikkert det fulde udbytte af den, ja det kan oven i købet være, at kulturen er ude af trit med medlemsønsker og behov, så den har en negativ, og skræmmende effekt.

Organisationen risikerer at få et dårligt *image*, og er der noget servicevirksomheder ikke kan leve med, er det et dårligt image (Norman 1988). De frivillige organisationer vi taler om her har meget tilfælles med servicevirksomheder: servicen er immateriel, den kan ikke videresælges eller oplagres, den opstår i en proces hvor den direkte kontakt mellem organisation og forbruger er nødvendig, så produktion og forbrug falder sammen, og så forbrugeren skal være aktiv for at processen kan forløbe. Mødet mellem organisation og forbruger/medlem er sandhedens øjeblik. Der skal indholdet i ydelsen stå sin prøve, men det er ikke kun produktets/servicens kvalitet, der er afgørende for organisationens ve og vel.

De frivillige organisationer lever af medlemmernes identifikation med og accept af det de står for, samt af politikernes velvilje. Tradition og kultur er ved siden af selve produktet organisationens ansigt udadtil, og hvis der ikke er overensstemmelse mellem det organisationen faktisk står for, og det den foregiver at gøre, finder omverdenen hurtigt ud af det. Hvis eksempelvis institutionaliseringstendenserne og forandringerne i retning af stat og marked faktisk har betinget drastiske målforskydninger og forandret organisationen, så vil den også i løbet af nogen tid blive nødt til at skifte sin identitet ud og vedkende sig det.

Det helt afgørende er nemlig, at *tradition og kultur* ikke kun er noget, man forvalter og fører videre, det er også i *høj grad noget man selv skaber*. Netop når der er tale om traditioner, man selv skaber og vedligeholder, giver de mening og bliver levende og bærende. Hvis traditioner opretholdes for deres egen skyld eller af og for en snæver indviet kreds, virker de hæmmende på den samlede udvikling (eller også bliver det en meget lille, men god og aktiv forening - uden udvikling).

Situationen ændrer sig, omverden er præget af turbulens og usikkerhed (dynamisk, kompleks, heterogen og fjendtlig) og derfor må kulturen og traditionerne også forandre sig. I alt for lang tid har de traditionelle foreninger taget det for givet, at medlemmerne kom til dem. Det gør de stadig, der har aldrig tidligere været så mange aktive medlemmer; men i dag er det nødvendigt at markedsføre sig for at klare sig i den stigende konkurrence indenfor fritidssektoren, og da skal indholdet svare til de behov og forventninger medlemmerne har. Derfor må organisationerne forny både sig selv og deres produkt.

Det kræver lederudvikling, men det kræver frem for alt *ideer; visioner og en stålsat tro på det rigtige i det man gør*. Hvis lederne i idrætten bliver rigtig professionelle dør den frivillige leder. Med dem dør idealismen vel også, og hvad har vi så tilbage? De organisatoriske udviklingstendenser (institutionalisering, centralisering, bureaukratisering og professionalisering samt orienteringen imod stat og marked) sker både umærkeligt - som reaktion på og tilpasning til omverdensforandringer - og som et resultat af bevidste valg. Det er muligt for ledelsen at benytte en række ledelsesredskaber for at opnå en rationel målopfyldelse. Dette kan betyde en bureaukratisering og professionalisering af ledelsesfunktionerne samt måske en udvikling fra *administration til strategisk ledelse*. Med pointen i opstillingen af de tre idealtyper er, at der kan gå noget væsentligt tabt ved uden videre at overtage markedets eller statens rationale. *De frivillige organisationer behøver netop ikke* nødvendigvis at *blive ledet rationelt og professionelt*. De behøver ikke at overtage markedets og embedsmændenes vækstidealer, men kan fastholde de små amatørbaserede enheder. Er der plads til amatøreren, er der også plads til at begå fejl og lære af dem, det vigtigste er engagement og god vilje.

## Noter:

- 1) Wilsted og Ketelsen skelner på baggrund af deres undersøgelse mellem fire ledertyper: de systembevarende; post-68'erne; de stille traditionelle og de unge. Der findes i organisations-teorien en række forskellige måder at analysere ledelse på. I forhold til lederen som person sker det bl.a. ved at skelne mellem egenskaber, stil, roller og situationer.
- 2) Den teoretiske baggrund herfor er udviklet fra og med den »institutionelle skole« i organisationsteorien (Selznick m. fl.). Denne anskuer organisationer som åbne systemer, der påvirkes og påvirkes af deres omverden (for indføringer se Perrow 1986; Bakka og Fivelsdal 1986). Det kurserne fokuserede på er udviklet i »situationsbestemt teori« (af organisationsteoretikere som Lawrence and Lorsch 1967; Mintzberg 1983 m.fl.) og det man lagde til grund for undervisningen og DIF's kompendie i situationsbestemt idrætsledelse var bl.a. Ichrak Adizes teori om de fire lederroller (Adizes 1979).
- 3) Det skal lige siges, at når omverdenen tilsyneladende er præget af disse tendenser, og de her beskrives som turbulente og problematiske for organisationerne, så hænger det sammen med, at det er noget nyt for organisationerne. Når de har vænnet sig til forholdene, og udviklet rutiner til at tage sig af de nye opgaver, vil situationen opleves mindre problematisk - man kan med andre ord ændre sin omverdensforståelse, ligesom man i en vis udstrækning kan præge omverdenen i den retning man ønsker.
- 4) Dette er en retrospektiv betragtning, og som det så ofte er tilfældet, når man betragter en evolutionær proces, der går i en bestemt retning, forledes man til at tro, den også er planlagt. Om den i virkeligheden er bevidst og villet, er en anden sag. Ofte er udviklinger og beslutningstagninger tilfældige og bundet til en begrænset viden om valgmuligheder og konsekvenser, i stedet for fuld rationalitet er der tale om begrænset rationalitet, jævnfør garbage can teorien om beslutningstagning (Cohen, March and Olsen 1972; March and Olsen 1989).
- 5) Strategisk planlægning indbefatter jeg i begrebet om strategisk ledelse med henblik på at præcisere, at der er tale om en løbende proces, hvor ledelsen hele tiden skal kunne være fleksibel i forhold til de ændrede betingelser i situationen (se McLaughlin 1986, Espy 1986, Johnson and Scholes 1988, Young 1989). Man kan sammenfatte strategisk ledelse som et spørgsmål om i udviklingsprocessen nøje at gennemtænke, hvad det er man vil; hvilke mål, ressourcer, alliancepartnere og fjender man har; at scanne udviklingstendenser i organisationens omverden og overveje hvilke alternative strategier man har, samt hvordan man kan implementere disse, og hvilke konsekvenser den valgte strategi kan tænkes at have.

## Referencer:

- Adizes, Ichrak (1979) Lederens Faldgruber, København: Børsens Forlag
- Aldrich, Howard E. (1979) Organizations and Environments, New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- Cohen, Michael D., March, James G. and Olsen, Johan P. (1972) A Garbage Can Model of Organizational Choice, pp 1-25 in Administrative Science Quarterly vol 17, nr 1
- Bakka, Jørgen Frode Fivelsdal, Egil (1986) Organisations teori. Struktur, kultur, processer, Viborg: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck
- Breddeidrætsudvalget (1986) Den Danske Idrætsforening. Resultater fra breddeidrætsudvalgets foreningsundersøgelse, København: Ministeriet for kulturelle anliggender
- Breddeidrætsudvalget (1987) Betænkning om breddeidrættens i Danmark. Betænkning fra Kulturministeriets Breddeidrætsudvalg, bd. I - III, Betænkning nr. 1094, København: Ministeriet for Kulturelle anliggender
- DIF (1986) Situationsbestemt idrætsledelse. DIFs Uddannelsesafdeling
- DIF (div. år) Emnehæfter og Uddannelsesfoldere, DIFs uddannelsesafdeling
- Hansen, Jens (1986) Kunsten at coache. Idrætspsykologi og trænerens praksis, København: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck
- Ibsen, Bjarne (1988) Det frivillige og ulønnede lederarbejde, København: Danmarks Højskole for Legemsøvelser.

- Johnson, Gerry and Scholes, Kevan (1988) *Exploring Corporate Strategy*, New York: Prentice Hall
- Klausen, Kurt Klaudi (1988a) *Per Ardua ad Astra. En konflikt og organisations sociologisk analyse af idrætslige interesseorganisationers interaktion og mulighed for politisk opinionsdannelse*, Viborg: Odense Universitetsforlag 1988
- Klausen, Kurt Klaudi (1988b) *Den danske idrætsforening. Frivillige organisationer mellem brugere, stat, marked og civilt samfund*, pp 45-68 i Andersen, Michael (red.) *Splinter af dansk idræt*, Ringkøbing: Odense Universitetsforlag
- Klausen, Kurt Klaudi (1989a) *Den tredje sektor. Frivillige organisationer mellem stat og marked*, pp 227-28 i Klausen, Kurt Klaudi og Nielsen, Torben Hviid (red.) *Stat og Marked. Fra Leviathan og usynlig hånd til forhandlingsøkonomi*, Charlottelund: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag
- Klausen, Kurt Klaudi (1989b) *Organizational Development and Environmental Change. Two Studies in the Danish Voluntary Sector*, Odense: Politologiske skrifter fra Institut for Erhvervsret og Politologi no. 6
- Klausen, Kurt Klaudi og Mikkelsen, Flemming (1988) *Konflikter, kollektive aktioner og protestbevægelser i Danmark*, Silkeborg: Samfundsfagsnyt
- Larsen, Henrik Holt (1985) *Lederudvikling - vækst i hverdagen eller nålestribede vitaminer?* København: Forlaget Valmuen
- Lawrence, Paul and Lorsch, Jay (1967) *Organization and Environment*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press
- McLaughlin, Curtis P. (1986) *The Management of Nonprofit Organizations*, New York: John Wiley & Sons
- March, James G. and Olsen, Johan P. (1989) *Political Institutions* Free Press / Macmillan
- Mintzberg, Henry (1979) *The Structuring of Organizations*, New York, Prentice-Hall
- Mintzberg (1983) *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, New York: Prentice-Hall
- Naisbitt, John (1982) *Megatrends. Ti nye tendenser ændrer vores liv*, Viborg: Chr. Erichsens Forlag
- Nielsen, J C Ry (1983) *Tanker om ledelse. Fra hieraki til kollektiv ledelse*, København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne
- Normann, Richard (1986) *Service Management. Ledelse og strategi i servicevirksomheder*, København: Schultz
- Peters, Thomas J and Waterman, Robert H. (1982) *In Search of Excellence. Lessons from Americas Best-Run Companies*, Cambridge: Harper & Row
- Perrow, Charles (1986) *Complex Organizations. A Critical Essay*, New York: Random House
- Railo, Willo (1984) *Bedst når det gælder*, Utrecht: Dansk Idræts-Forbund
- Schein, Edgar H. (1985) *Organisationskultur og ledelse. Et dynamisk perspektiv*, Valmuen
- Espy, Siri N. (1986) *Handbook of Strategic Planning for Nonprofit Organizations*, New York: Praeger
- Toffler, Alvin (1985) *Den tredje bølge*, Viborg: Chr. Erichsens Forlag
- Uneståhl, Lars-Eric (1983) *Sjælvkontroll genom mental träning. Tillämpningar-idrot*, Orebro: Veje Forlag
- Wilsted, Jannie og Ketelsen, Poul (1988) *Idrættens skiftende ledertyper. Livsstile i den danske idfætsverden*, Slagelse: Forlaget Bavnebanke
- Young, Dennis R. (1989) *Strategic Management and the Structure of National Nonprofit Associations*, Mandel Center for Nonprofit Organizations, Case Western Reserve University, Ohio

Kurt Klaudi Klausen  
Lektor ved Institut for Erhvervsret og Politologi, Odense Universitet.