

Bestyrelsesseminar



GymDanmark
DANMARKS GYMNASTIK FORBUND



Er der forbindelse?

Torben Bundgaard
Chefkonsulent DIF

**BEVÆGER
DANMARK**

Rammeprogram

Bestyrelsesseminar GymDanmark

24. - 25. november 2017



Karakteristika for den god bestyrelse

- Sammensætning og kompetencer
- Adfærd og loyalitet

Bestyrelsesansvar og jura

- Hvad siger loven?
- Hvad betyder det i praksis?
- Hvilke forhold skal vi være opmærksomme på?
- Bestyrelsen som arbejdsgiver

Fra idrætsleder til idrætspolitikker

- Roller og perspektiver
- Loyalitet over for hvem og hvad?

Den menneskelige faktor

- Bestyrelsesmedlemmets rettigheder, forpligtelser og muligheder
- Møder, roller og arbejdsmetoder

Organisationsforståelse

- Hvad er et forbund? Hvad er ledelse?
- Hvad kendetegner en professionel organisation?
- Samspillet mellem det politiske, det faglige og det udførende niveau i en frivillig organisation – rolleafklaring og forventningsafstemning

- Hvordan kan en frivillig bestyrelses arbejde professionel?
- Bestyrelsens rolle i forhold til mål og strategier
- Professionelle "start-processer" i den frivillige organisation

Opsamling og afrunding



”Bestyrelsens udfordringer!”



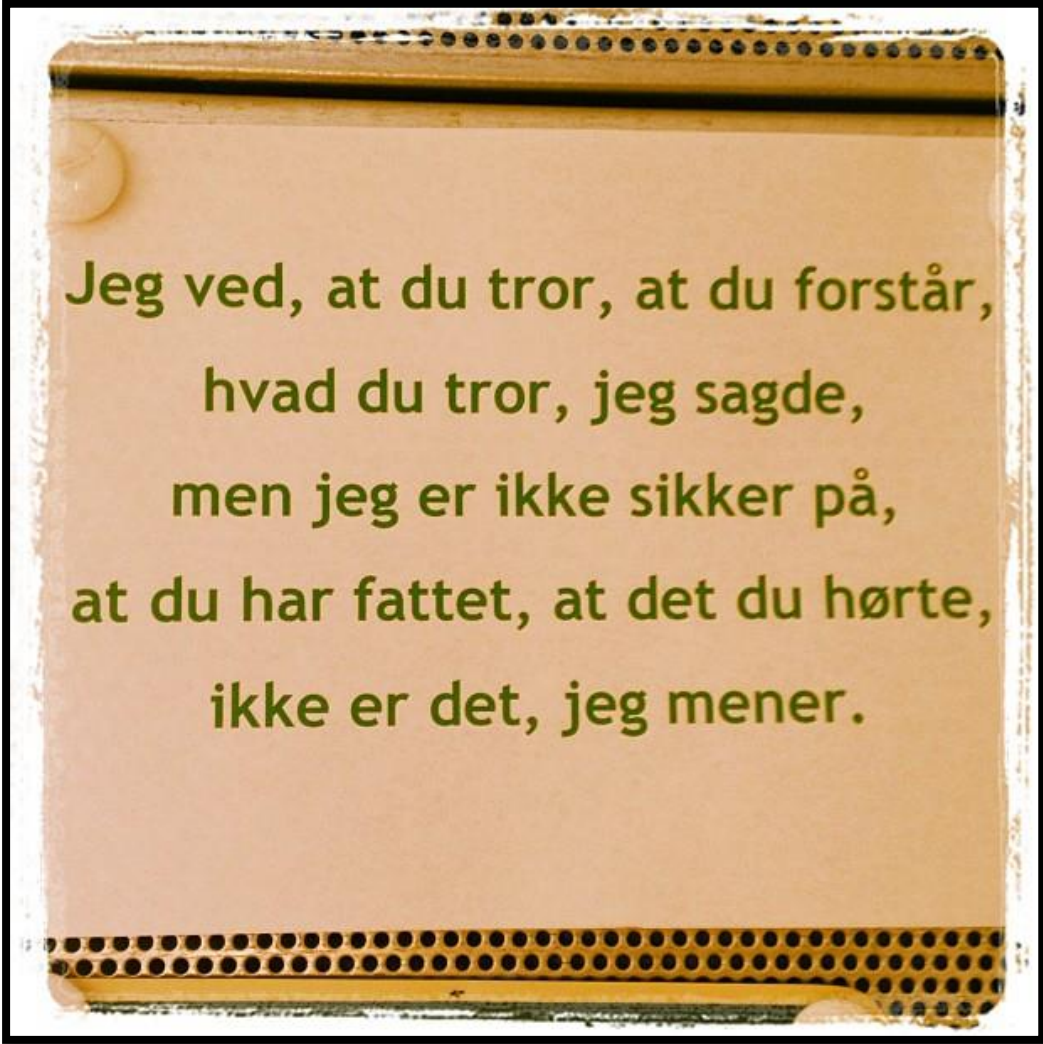
- De personlige
- De faglige
- De ledelsesmæssige
- De organisatoriske



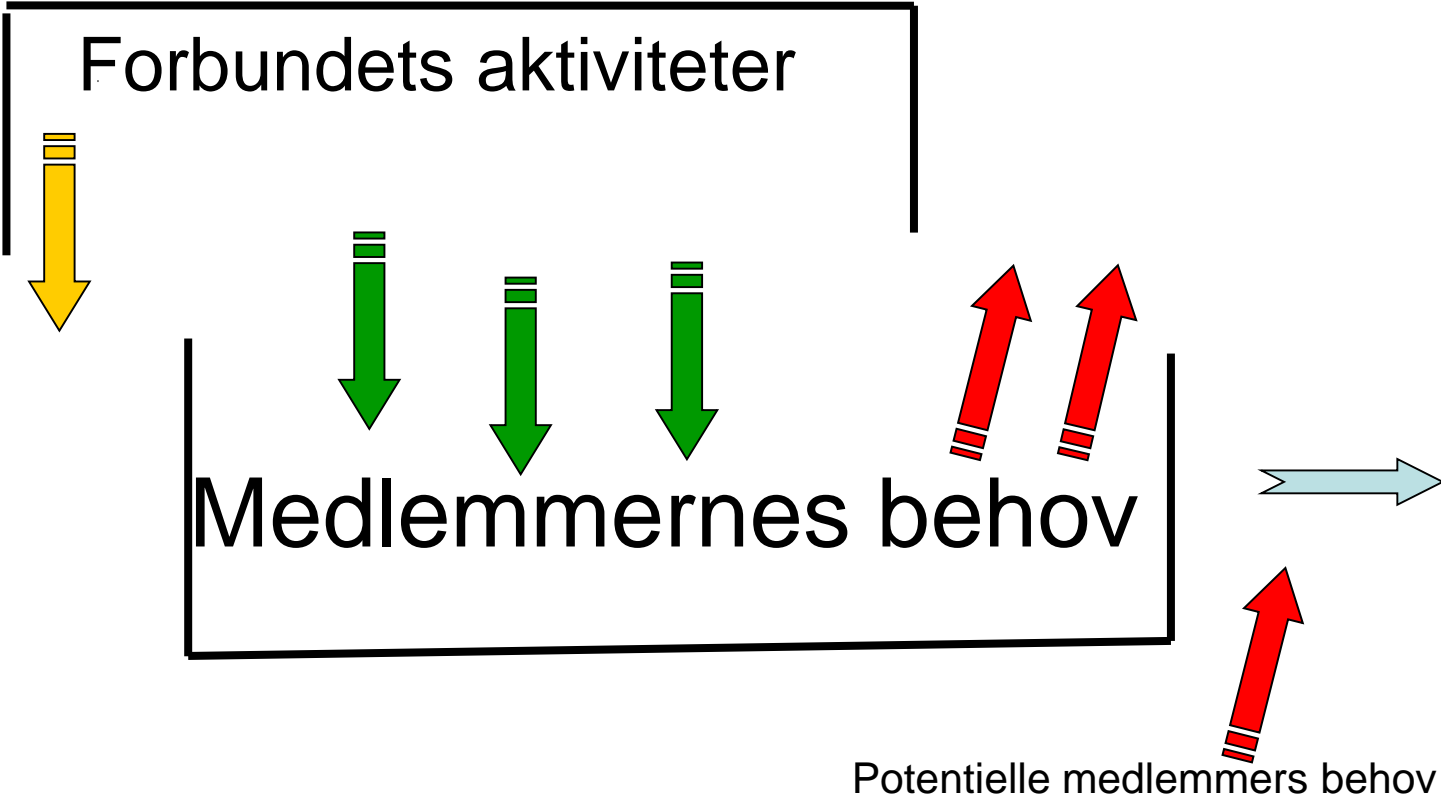
Hvem vil jeg være i dag?



GymnDanmark
DANMARKS GYMNASTIK FORBUND



Jeg ved, at du tror, at du forstår,
hvad du tror, jeg sagde,
men jeg er ikke sikker på,
at du har fattet, at det du hørte,
ikke er det, jeg mener.



KARAKTERISTIKA FOR DEN GODE BESTYRELSE

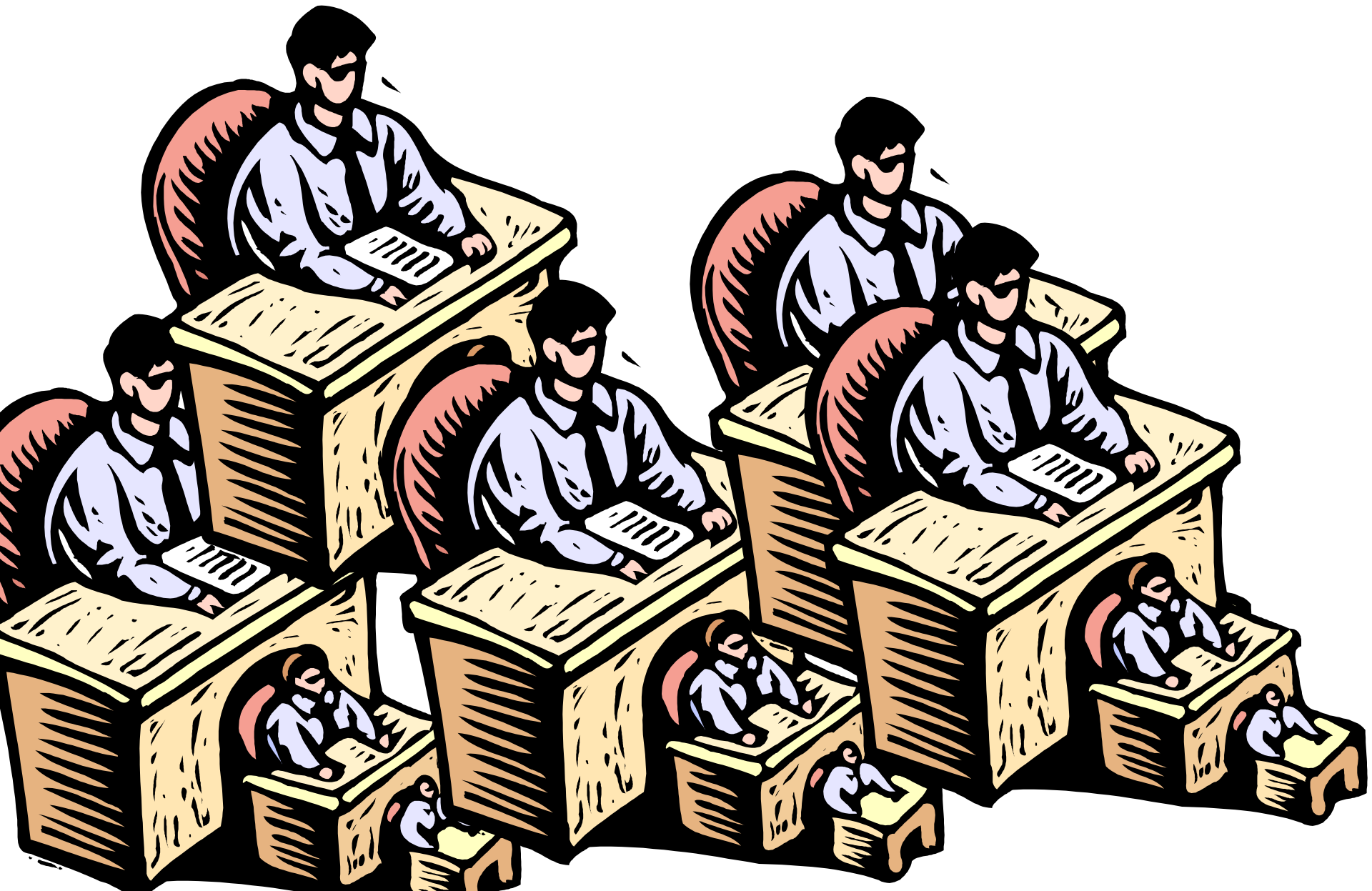


- ✓ **Bestyrelsen som et udvalg, hold eller team?**
 - ✓ Det politiske lederskab eller følgeskab?
 - ✓ Kunne navigere i forhold til det politiske, det faglige og det udførende niveau
 - ✓ Den strategiske kontekst
- ✓ **Sammensætning og kompetencer**
- ✓ **4 overordnede funktioner**



BEVÆGER
DANMARK

Mere af det samme giver mere af det samme!



Hvem sørger vi efter? Hvem har den rette profil?



BEVÆGER
DANMARK



**BESTYRELSESARBEJDE ER HOLDSPORT OG
DEN RETTE HOLDSAMMENSÆTNING ER AFGØRENDE**

**BEVÆGER
DANMARK**

ANBEFALEDE KOMPETENCER



Strategiske kompetencer

Ledelsesmæssige kompetencer

Kommunikationskompetencer

Visioner og innovationskompetencer

Økonomisk forståelse

Forståelse for foreningsliv

Idrætsfaglige kompetencer



**BEVÆGER
DANMARK**

Altid under hensyntagen til demokrati og åbenhed !



**VÆR DESUDEN OPMÆRKSOM PÅ AT *DIVERSITET* MEDFØRER
DOKUMENTERET
BEDRE PERFORMANCE I BESTYRELSER**

**BEVÆGER
DANMARK**

ANBEFALEDE KOMPETENCER



Strategiske kompetencer

Ledelsesmæssige kompetencer

Kommunikationskompetencer

Visioner og innovationskompetencer

Økonomisk forståelse

Forståelse for foreningsliv

Idrætsfaglige kompetencer

Diversitet - køn og alder mv.

+ X Faktoren (passionen)



4 OVERORDNEDE FUNKTIONER I BESTYRELSESARBEJDET



At skabe resultater

At administrere

At skabe fornyelse

At skabe sammenhæng

FRA IDRÆTSLEDER TIL IDRÆTSPOLITIKKER



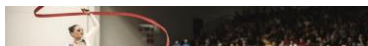
**Perspektiver
afhænger hvor
jeg står i
landskabet**

**Roller afhænger
af hvad jeg er
valgt til at
varetage**

**LOYALITET OVER FOR HVEM OG HVAD
AFHÆNGER BL.A. AF HVORDAN JEG OPFATTER
VERDENEN OG MINE PERSONLIGE
HOLDNINGER OG MÅL.**

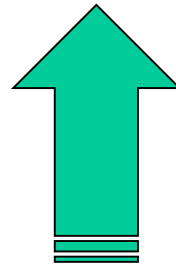
**BEVÆGER
DANMARK**

Placeringen har sit eget perspektiv
og giver sin egen mening



Fra idrætsleder til idrætspolitikker er en rejse

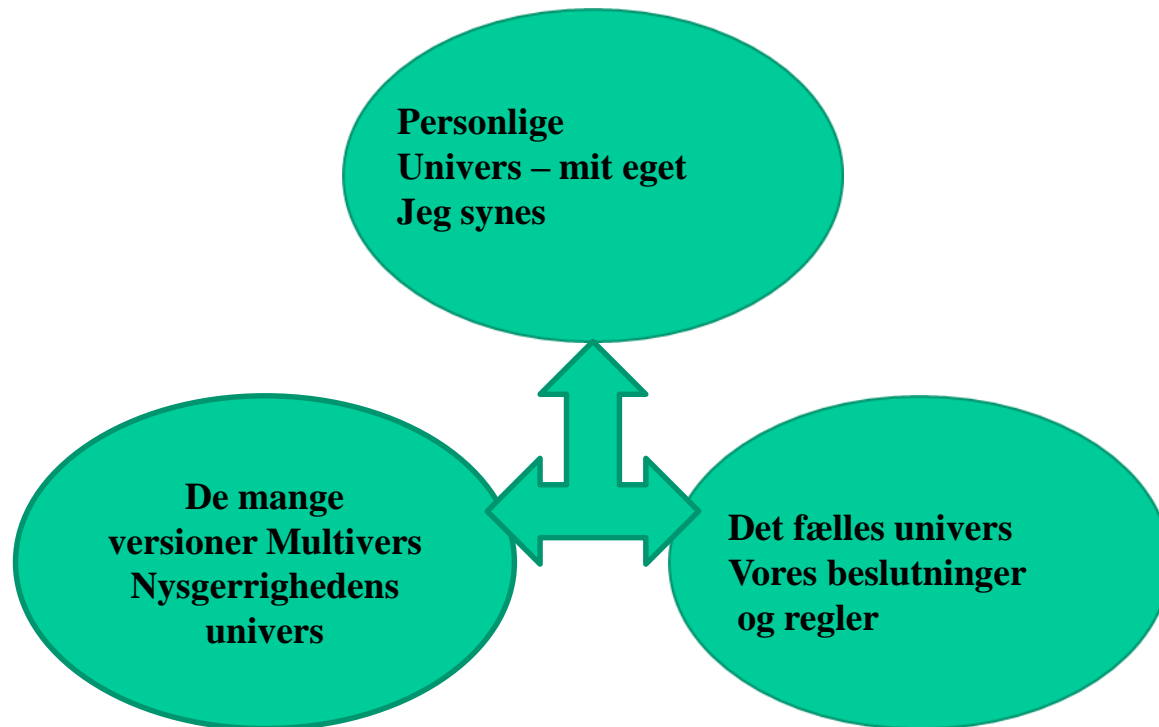
Det abstrakte og symbolbaseret fællesskab



Det konkrete og aktivitetsbaseret fællesskab

De 3 domæner og deres positioner vi taler fra

- **Det personlige domæne**
- **Refleksionens domæne**
- **Produktionens domæne**



Indsats – resultat =
meningsløshed



Bestyrelsesarbejdet

- Forpligtigelse, rettigheder og muligheder



Bestyrelsesarbejdet

- **Forpligtigelser**
 - Overholde love, regler og procedure
 - Arbejde for sagen
 - Regelmæssig involvering og deltagelse
 - Deltage i møder og deltage mellem møderne
- **Rettigheder**
 - Deltage i bestyrelsesmøder
 - Sige sin mening – stille spørgsmål
 - Få særudtalelse noteret i bestyrelsesreferat
 - Andre rettigheder i henhold til eventuel forretningsorden og funktionsbeskrivelser
- **Muligheder**
 - Meningsfuld og motivationsgivende arbejde
 - Indflydelse og magt
 - Karrieremulighed
 - Netværksdannelse
 - Kompetenceudviklende
 - Mere på CV'et

Gab

det må hvis være nok for i aften!



Go´morgen



Organisationsforståelse

*"....lukket for al anden fornuft -
end den man skaber selv....."*



“Er organisationer en stabil verden?”

Mange opfatter organisationer, som noget der er stabilt, og forandring som noget der forbigående forstyrrer, og gør organisationen ustabil.

Derfor opfatter mange, at man må overvinde forskellige stabile forhindringer for at gennemføre forandringer

MEN

Organisationer er grundlæggende **ustabile**, fordi de er sociale systemer, så problemet er ikke at skabe forandring, men derimod at skabe stabilitet

..skabe orden i den uorden, der gang på gang opstår i en foranderlig verden



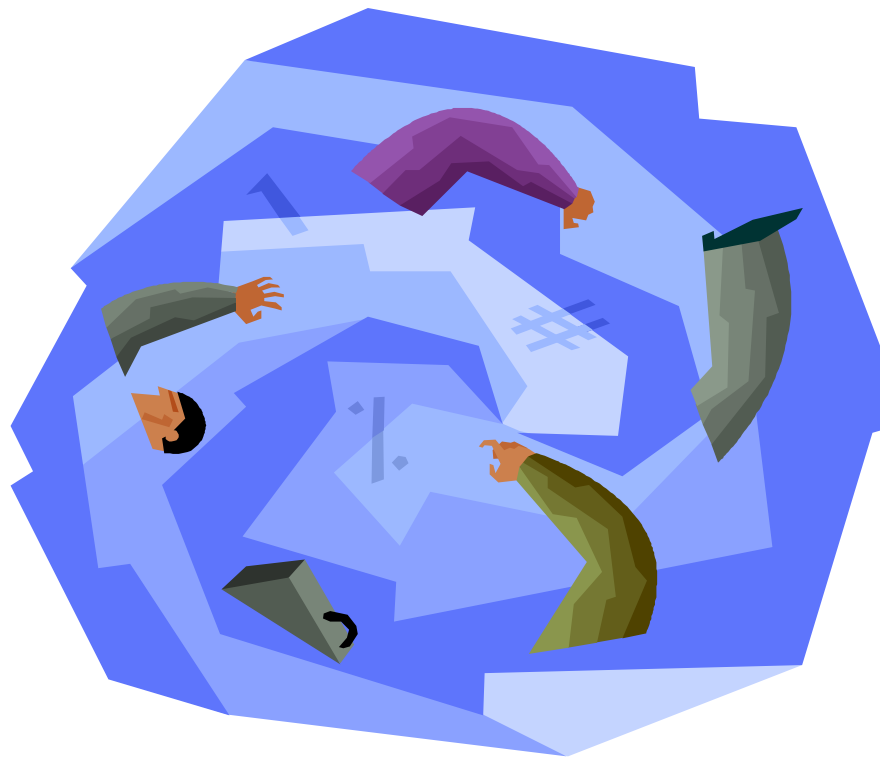
BEVÆGER
DANMARK

..de fleste specialforbund her..

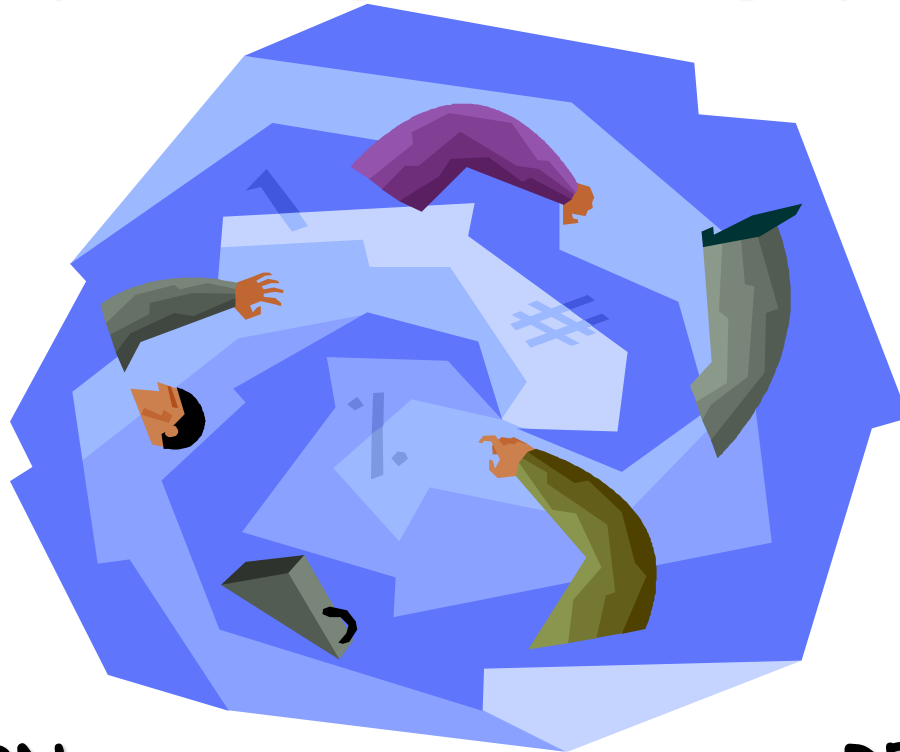
- Et organisationsdiagram
 - En formel struktur og en uformel struktur
 - Bevidste som ubevidste beslutningsveje
 - Valgprocedure
 - Demokratisk valgte – udpegede - ansatte
 - Pengestrømme
 - Kommunikationsveje
 - Politiske, faglige og udførende niveauer
 - Internationale spilleregler og kulturpåvirkning
 - Magthierarkier
 - Alliancer
-
- Deres egne logikker og selvforståelse!

Styring og orden!

Kaos og tilfældigt!



.....i en kompliceret og modsætningsfyldt praksis.....



REDUKTION

RITUAL

REIFIKATION

HVORFOR UDVIKLE EN STRATEGI?



Hensigten med at formulere en strategi, er at sikre effektive præstationer i forhold til de krav, der stilles af

- samfundsudviklingen
- "idræts-markedet"
- primære interessenter,

samt at sikre overlevelse og vækst gennem omstilling og udvikling af sin organisation og virksomhed

STRATEGIAFKLARING



Behov for strategi udspringer i:

Fra organisationsteori: "udviklingen i forståelse af hvad en organisation er, og hvilken ekstern sammenhæng den indgår i"

Fra ledelsesteori: "hvordan udfyldes ledelsesopgaven på det lange sigt?- hvor skal organisationen hen?"

Fra mål og handlingsplaner: "hvordan får vi et bedre grundlag for at formulere og anvende mål?"

Fra værdi, værdigrundlag og etik: "hvordan kan vi bedre udtrykke og afklare den sammenhæng, der er i det vi laver?"

Fra praksis [set som opgaveløsning]: "herunder et sted at samle det overordnede behov for problemløsninger."

GODE BUD PÅ HVAD STRATEGIER



Bygger på visse forudsætninger og grundlæggende antagelser, og udarbejde på baggrund af dette og den viden vi hver især besidder

At adskille sig fra sine konkurrenter ved at udnytte egne styrker til at opfylde medlemmernes ønsker og behov

En metode der er med til at skabe fremtiden, og organisationen

En proces, der fokuserer på det, der er vores eksistensberettigelse, og det, vi skal bruge vores ressourcer på (tid, penge etc.) – og hvad vi IKKE skal bruge vores ressourcer på

En planlagt og kontrolleret måde at tilpasse organisationen til fremtidens krav og udfordringer

En indsats, som hindrer at dele af organisationen lever sit eget liv

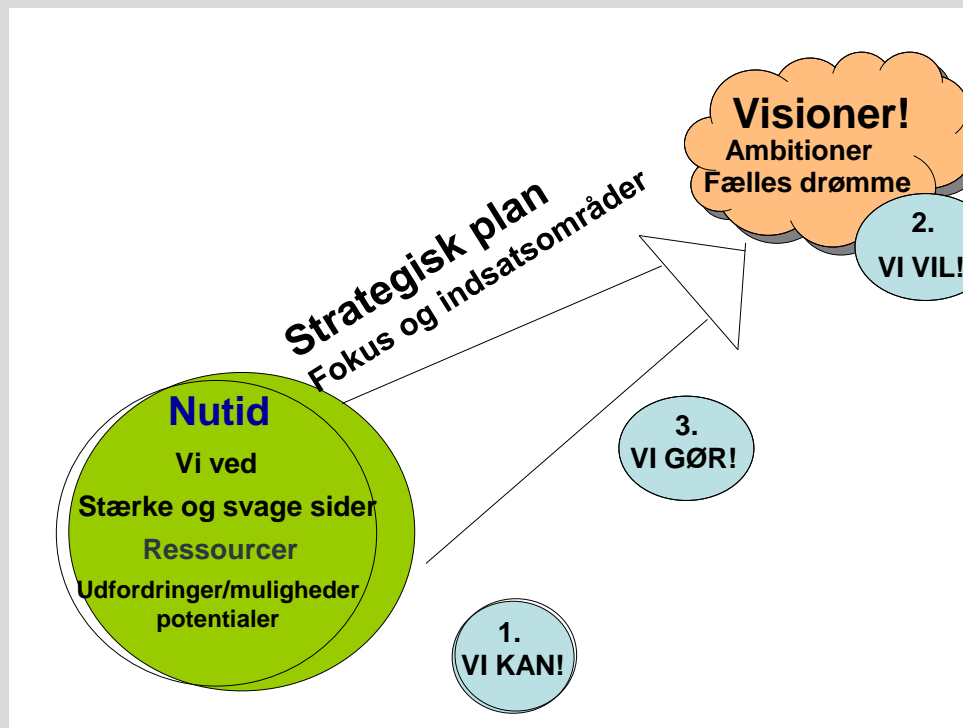
Muligheden for at decentralisere beslutninger og delegere ansvar og kompetence

Motivation til at skabe de nødvendige forandringer, og er med til at give stabilitet internt

Grundlaget for at udvikle ledere og ansatte

**BEVÆGER
DANMARK**

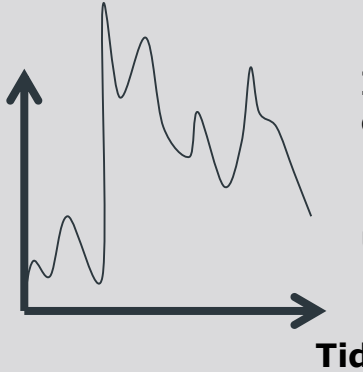
DIN ORGANISATION PÅ VEJ MOD 2021



BEVÆGER
DANMARK

Re-aktiv

Resultat

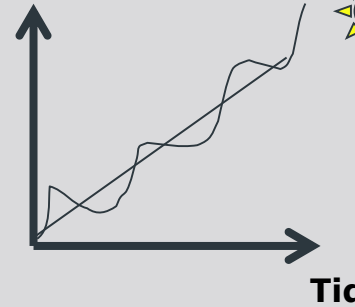


Ikke fremtidsorienteret.

Reagerer på udfordringer

Pro-aktiv

Resultat

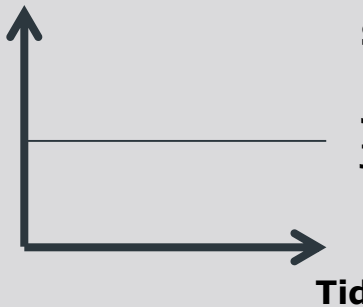


Tilvalg/fravalg på baggrund af målet.

Udgangspunkt i fremtiden

In-aktiv

Resultat

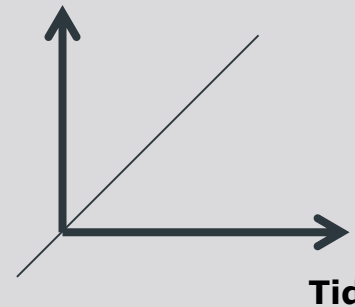


Sådan er jeg.

Jeg gør, som jeg plejer

Præ-aktiv

Resultat



Bruger fortid til at bestemme, hvad jeg nu gør.

Udgangspunkt i tidligere valg.

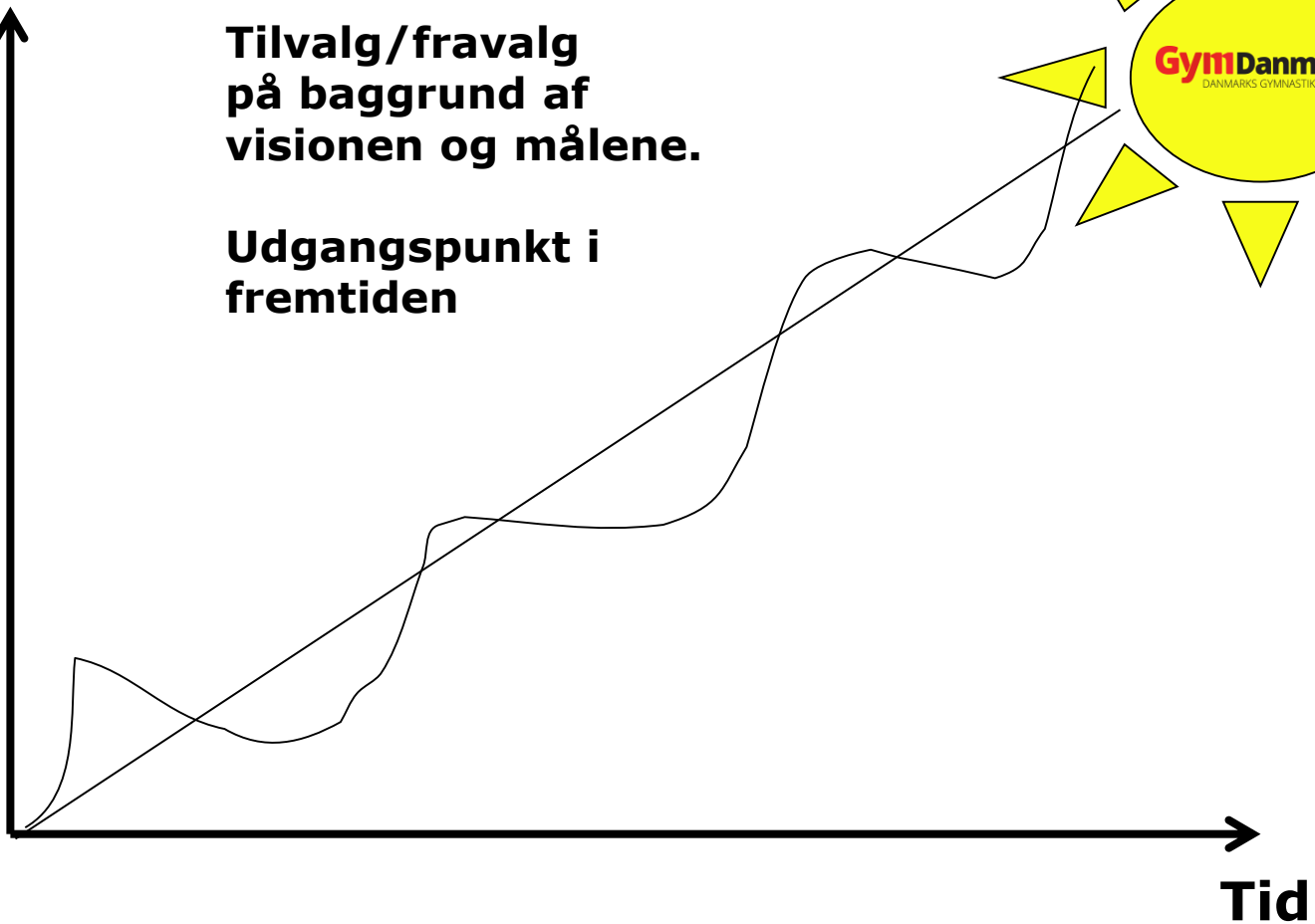
**BEVÆGER
DANMARK**

Resultat

Pro-aktiv

**Tilvalg/fravalg
på baggrund af
visionen og målene.**

**Udgangspunkt i
fremtiden**



Hvad er et forbund?

- En sammenslutning af klubber/foreninger, der om en ***fælles interesse*** ønsker et ***samarbejdet*** med det formål at varetage interessen

Hvad er ledelse?

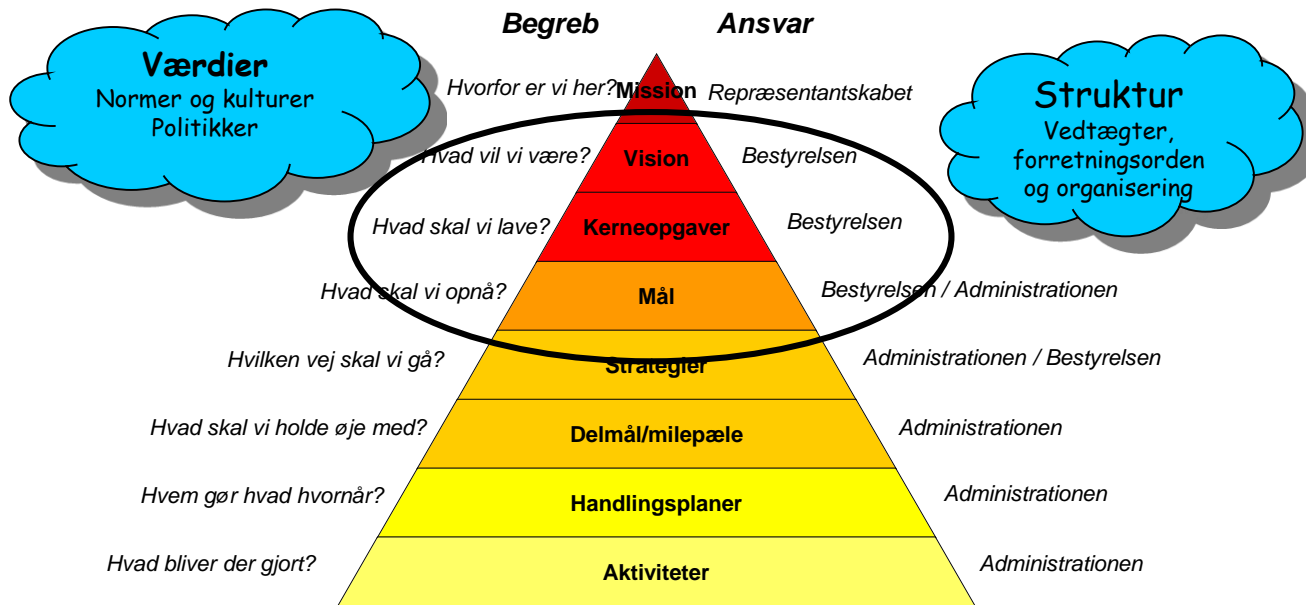
**Ledelse er at opnå resultater
sammen med andre mennesker
og gennem andre mennesker**

Den strategiske trekant

Den enkle model



Organisationsforståelse – at arbejde strategisk i organisationer



Begrebsafklaring



1. Idegrundlag (mission)
 2. Vision
 3. kerneopgaver
 4. Værdier (værdigrundlag)
 5. Politikker
 6. Mål
 7. Strategier
 8. Handlingsplaner
-



Der skal skelnes mellem

DRIFT

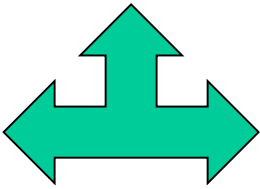


UDVIKLING



Politisk niveau

Fagligt niveau



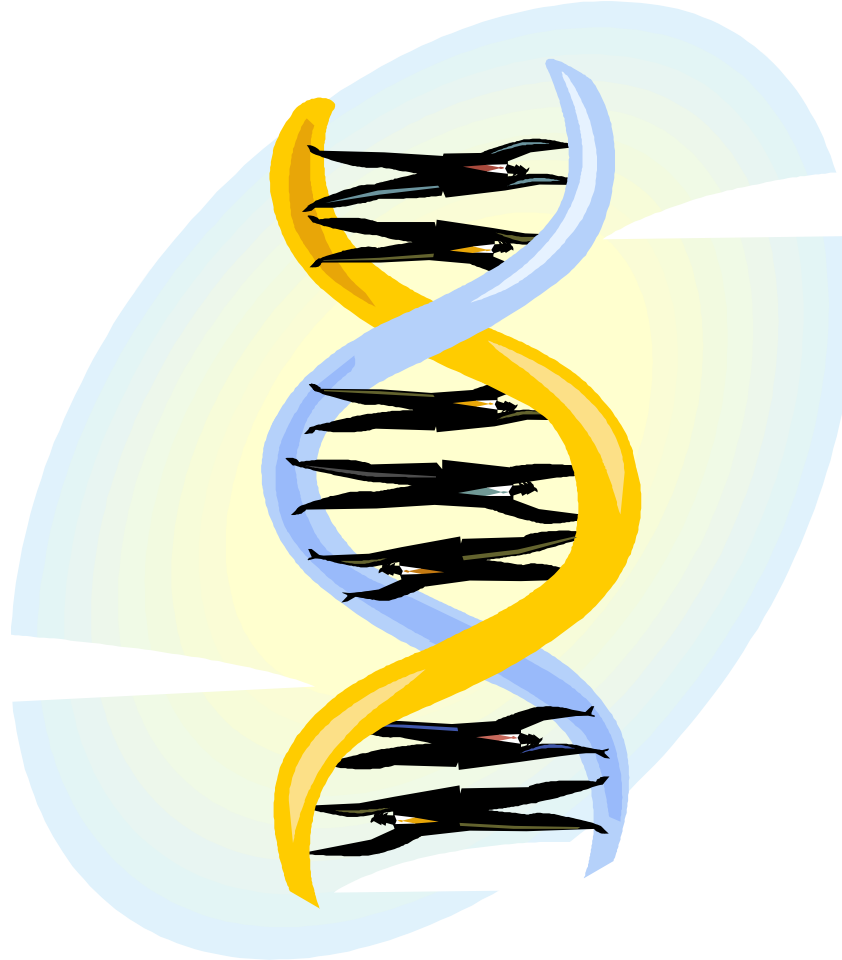
Udførende niveau

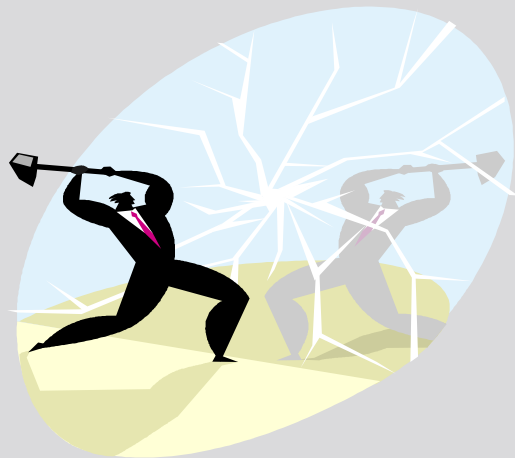


Forbundets genetiske kode!

- hvad skal den praktisere?

GymDanmark
DANMARKS GYMNASTIK FORBUND





Nogen gange skal man skille ting af – for at få dem til at hænge sammen!

Ofte er problemet ikke selv problemet – men måde vi taler om det på!

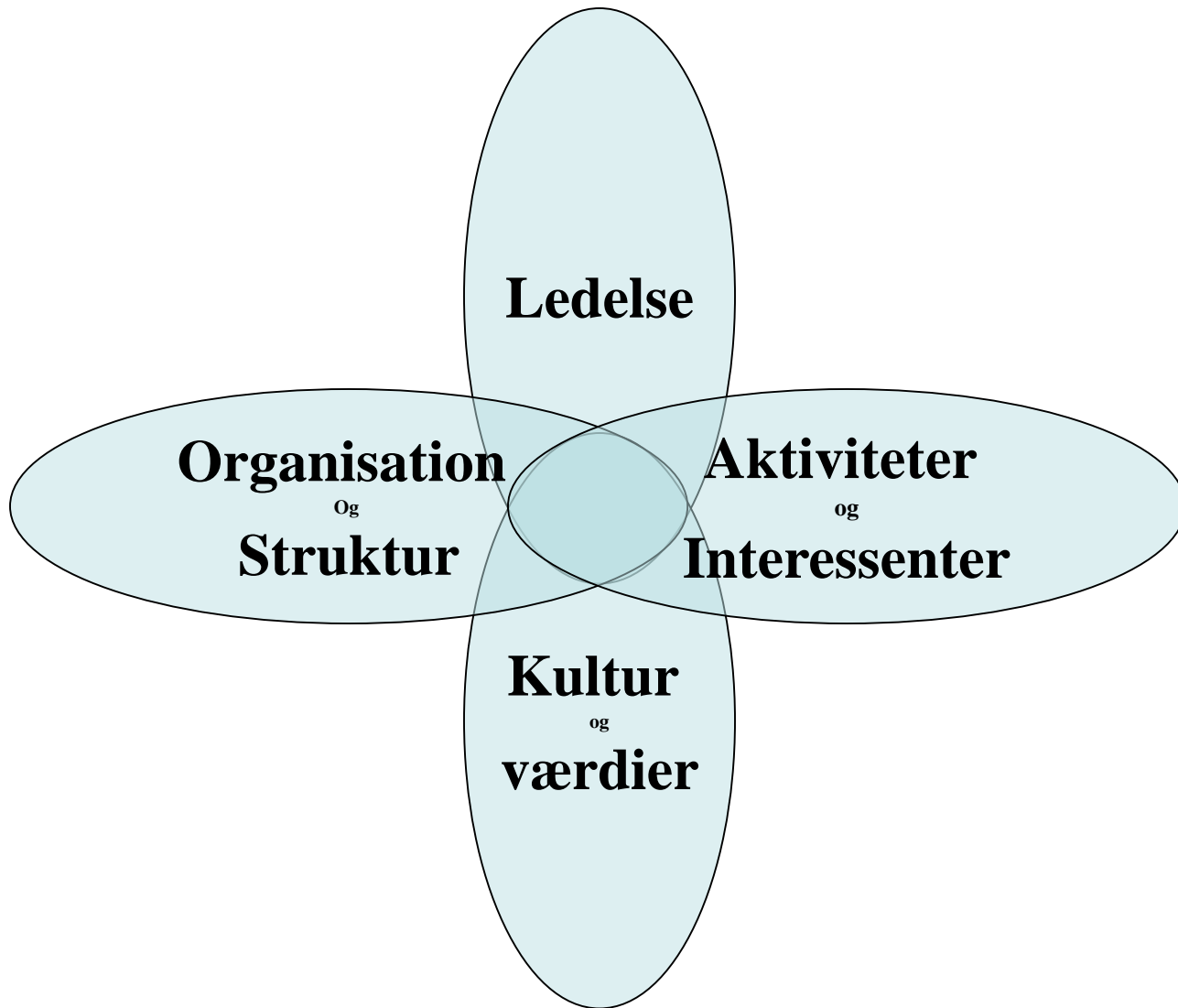


**BEVÆGER
DANMARK**

*Hvad er til forhandling?
Hvad er ikke til forhandling?*



Hvad er du og "dit forbund" villig til at ofre og/eller investere for at få en positiv udvikling af dit forbund og din idræt?



Vision, mission og værdier

- I GymDanmark skaber vi bedre bevægelse, fordi vi gør os Umage med at Udvikle, Uddanne og Understøtte – og derved bringer vi gymnastikken til højeste niveau.

-



GymDanmark MISSION

- Vi udvikler og understøtter gymnastikken, så alle kan få bedre bevægelse i hverdagen.

GymDanmark VISION

- Gymnastik er fundamentet for det sunde og hele menneske; fysisk, psykisk og socialt gennem hele livet. I GymDanmark udfoldes dette gennem træning, opvisnings- og konkurrence- gymnastik.
- Gennem gymnastik trænes den grundlæggende motorik hos børn og unge, og for voksne giver gymnastikken mulighed for fysisk udfoldelse gennem hele livet uanset alder. Gymnastik giver den enkelte mentale redskaber, som kan bruges i mange andre sammenhænge, og gymnastik skaber fællesskaber og bånd mellem mennesker. GymDanmark tager et samfundsansvar for det hele, sunde menneske

GymDanmark VÆRDIER

- **Umage**
Alle i GymDanmark tager ansvar for egen udvikling og for det sociale fællesskab. At gøre sig umage betyder, at man yder sit absolut bedste sportsligt og socialt.
- **Udvikle**
GymDanmarks foreninger er i konstant udvikling. De følger med tiden og er klar til at imødekomme nye ønsker – også inden de efterspørges. Gennem fortsat udvikling af gymnastikken og organisationen og gennem nye tiltag, er GymDanmark garant for, at gymnastikken udvikler Danmark.
- **Uddanne**
Foreninger i GymDanmark sikrer, at alle uddannes kontinuerligt. De støtter op om den enkeltes udvikling og skaber samtidig et fundament for foreningens fortsatte virke. GymDanmark udbyder kurser af højeste niveau og sikrer, at alle udvikler deres kompetencer og får den bedst mulige uddannelse.
- **Understøtte**
Foreningerne understøtter gennem gymnastikken det frivillige liv i lokalsamfundene. Ligeledes understøtter foreningerne GymDanmarks virke ved at tage aktivt del i forbundet. Derved kan GymDanmark sikre inddragelse af gymnastik i samfundet og understøtte eliten, foreningerne og gymnasterne, så de kan gøre deres absolut bedste.

GymDanmark STRATEGI 2017-2020, Danmark i bedre bevægelse

I Gymdanmark arbejder vi ud fra syv strategiske spor:

- En ansvarlig økonomi
 - Mere gymnastik for pengene
 - Uddannelse
 - Gymnastik på alle niveauer
 - Gymnastik som træningsform
 - Samarbejde
 - Et stærkt brand
-

Den **ansvarlige økonomi** og mere **gymnastik for pengene**, er forbundets strategiske fundament.

Gymnastik på alle niveauer, gymnastik som træningsform og uddannelse er vores aktivitetsbaserede strategiske spor.

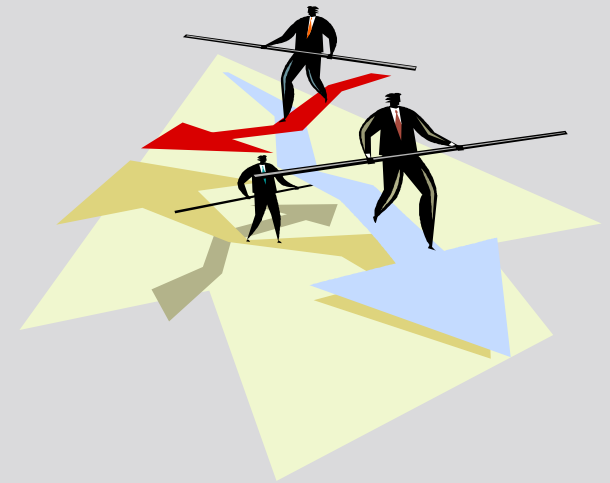
På tværs af disse aktivitetsspor går det **strategiske samarbejde** som rummer samarbejde både internt og eksternt.

Og udmøntningen af samtlige initiativer sker igennem det strategiske mål om **det stærke brand**.

FIRE KÆMPENDE RATIONALITETSFORMER



Værdirationalitet
Traditionsrationalitet
Affektrationalitet
Målrationalitet



BEVÆGER
DANMARK

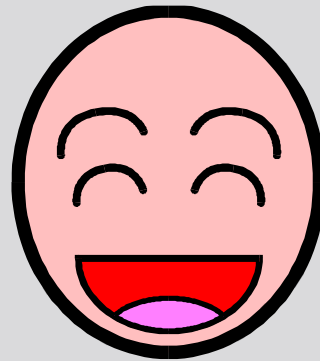
VÆRDIRATIONALITET



Kraftigt funderede værdier og normer, som er stærkt styrende for medlemmernes adfærd.

Hierarkier skabes i forhold til dem, der er gode til at fortolke disse værdier og normer

AFFEKTRATIONALITET



I meget aktivistiske miljøer kan engagementet og begejstringen i sig selv være grunden til, en aktivitet udføres.

TRADITIONSRATIONALITET

VANER KOMMER TIL AT DANNE EN NATURLIG ORDEN.

DER SÆTTES IKKE SPØRGSMÅLSTEGN VED
AKTIVITETER. DE UDFØRES PR. TRADITION.



MÅLRATIONALITET



Her tager handlinger afsæt i opstillede mål og søger størst muligt målopfyldelse

BEVÆGER
DANMARK

OPGAVE:

HVORDAN TRIVES DE FIRE KÆMPENDE RATIONALITETSFORMER HOS

GymDanmark
DANMARKS GYMNASTIK FORBUND



Værdirationalitet
Traditionsrationalitet
Affektrationalitet
Målrationalitet

BEVÆGER
DANMARK

LEDELSESPRAKSIS I TO DELE:



Beslutningslogik

Demonstrerer organisationens værdier og troværdighed

Handlingslogik

Udfylder det ledelsesrum som det demokratiske beslutningssystem levner



Ledelse bør altid foregå et i spænd (tilstrækkeligt stort) mellem produktion af værdier/ideologi i beslutningssystemet og produktion af aktiviteter i handlingssystemet.

BEVÆGER
DANMARK

Krav til forbundslederen - bestyrelsen

■ Lede

- Kommunikere vision og idegrundlag
- Involvere andre
- Skabe netværk
- Motivere og coache
- Være anerkende
- Tænke i proces

■ Styre

- Formulere mål og rammer
- Styre ressourcer
- Organisere
- Fastlægge funktioner
- Fastlægge opgaver
- Opfølgning på aktiviteter

Ledelse er ikke ENTEN /ELLER men BÅDE/OG !

Forbundet skal **både** have klare mål og konkrete handlingsplaner, **og** være parat til at ændre planerne når forandringer dukker op.

Forbundet skal **både** tænke visionært og langsigtet, **og** samtidigt holde benene på jorden og løse de nære opgaver og problemer.

Forbundet skal **både** tilstræbe opbakning og forpligtelse, **og** samtidig kunne være konsekvent og skære igennem.

Forbundet skal **både** være dynamisk og træffe hurtige beslutninger, **og** samtidig kunne reflektere og være eftertænksom før beslutninger træffes.

Hvad kendetegner en prof. organisation?



Viden om og evnen til at føre følgende ud i praksis:

- ✓ **Hvem er vores interessenter?**
- ✓ **Hvad er kerneopgaven? (hvilken værdi skal vi skabe)**
- ✓ **Hvordan får vi styr på (og overblik over) økonomien?**
- ✓ **Hvad kan vi gøre for konstant at tilpasse og udvikle os ift. ændringer i omgivelserne? (løbende at justere strategien)**
- ✓ **Forståelse for og afklaring af hinandens roller (og kompetencer)**
- ✓ **Samarbejde - de blødere dele (åbenhed og tillid) - involvering**
- ✓ **Skabe samspilsprocesser mellem den frivillige bestyrelse og de ansatte professionelle**

BEVÆGER
DANMARK

Bestyrelsens rolle ift. mål og strategier



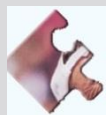
- **Hvad er vores mission (Altså hvad vil vi? Hvorfor eksisterer vi? Hvad er det større formål?)**
- **Hvad er vores vision (hvor vil vi hen? Hvad er den overordnede målsætning)?**
- **Hvad er strategien (som vil føre os mod visionen)?**
- **Hvordan bliver strategien gjort operationaliserbar? (fokusområder, med handlerplaner/delmål og indsatser)**
- **Løbende samspil med administration (politiske mål/bestyrelse - operative mål/administration)**
- **Hvem gør hvad og hvorfor? (oversættelse af strategi)**

BEVÆGER
DANMARK

Opmærksomhedspunkter ift. samarbejdet i bestyrelsen



En fælles accepteret målsætning/vision



Fælles accepterede værdier & normer



Samarbejde (teamwork) – med synergieffekter



En klar rollefordeling/ansvarsfordeling accepteret af alle



Et socialt og opgavemæssigt sammenhold



Hvilke kompetencer skal bestyrelsen samlet have?

BEVÆGER
DANMARK

Professionelle "start-processer" i den frivillige organisation



Processer og arbejdspraksis der understøtter dette bedst muligt:

- **Hvordan engagerer og inspirerer vi dem der skal føre det ud i praksis? (så vi ikke gør alt arbejdet selv!)**
- **På hvilken måde involverer vi (løbende) administrationen i vores tanker og idéer? Og hvordan får vi (løbende) feedback?**
- **Hvordan skaber vi de bedste rammer/vilkår for at kunne lykkes med at realisere det vi går og drømmer om?**

BEVÆGER
MARK

Retning



VISION

- Hvorfor er vi en del af dette bestyrelsesteam?
- Hvad har vi af styrker tilsammen?
- Hvad vil vi opnå sammen?

VÆRDIER

- Hvad er vigtigt for os som bestyrelsesteam?
- Hvad er vigtigt ift. vores samarbejde internt?

MÅL

- Hvad er vores overordnede mål i bestyrelsesteamet?
- Hvad er vigtigt ift. vores overordnede målsætninger?

**BEVÆGER
DANMARK**



INTERNE RELATIONER

- Hvor tit har vi møde i bestyrelsesteamet?
- Hvordan skal disse teammøder struktureres så de understøtter vores interne relationer bedst muligt?
- Hvordan kan vi videndele? Hvordan sikrer vi at alle har den tilgængelige og ønskelige viden fra de andre?

EKSTERNE RELATIONER

- Hvem er vores vigtigste eksterne relationer i bestyrelsesteamet?
- Hvordan kan disse relationer karakteriseres og hvordan fungerer kommunikationen fra teamet og ud til disse relationer?
- Hvordan kan vi understøtte teamets relationer udadtil bedst muligt?

Har bestyrelsesteamet andre relationer, som har betydning for teamets udvikling? Hvordan vil vi forholde os til dem?

Rammer



- Hvilke rammer har vi at arbejde under?
- Hvad kan vi tage beslutninger om?
- Hvad kan vi ikke tage beslutninger om?
- Hvem sætter disse rammer?
- Er der noget vi er i tvivl om ift. vores rammer som team og hvem kan vi afklare det med?
- Hvilke kompetencer skal vi rumme som bestyrelse?

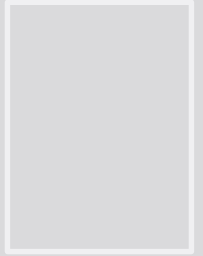
Inspiration til temaer man kan komme omkring under dette punkt:

- Økonomi
- Ressourcer
- Kvalitetskrav
- Prioriteringer
- Tidsplaner
- Organisationsstrukturer

**BEVÆGER
DANMARK**

Hvad ønskes?

Hvad ønskes ikke?



**Hvad
haves?**

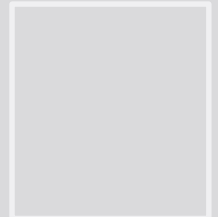
Hvad vil I
bevare?

Hvad vil I af
med?

**Hvad
haves
ikke?**

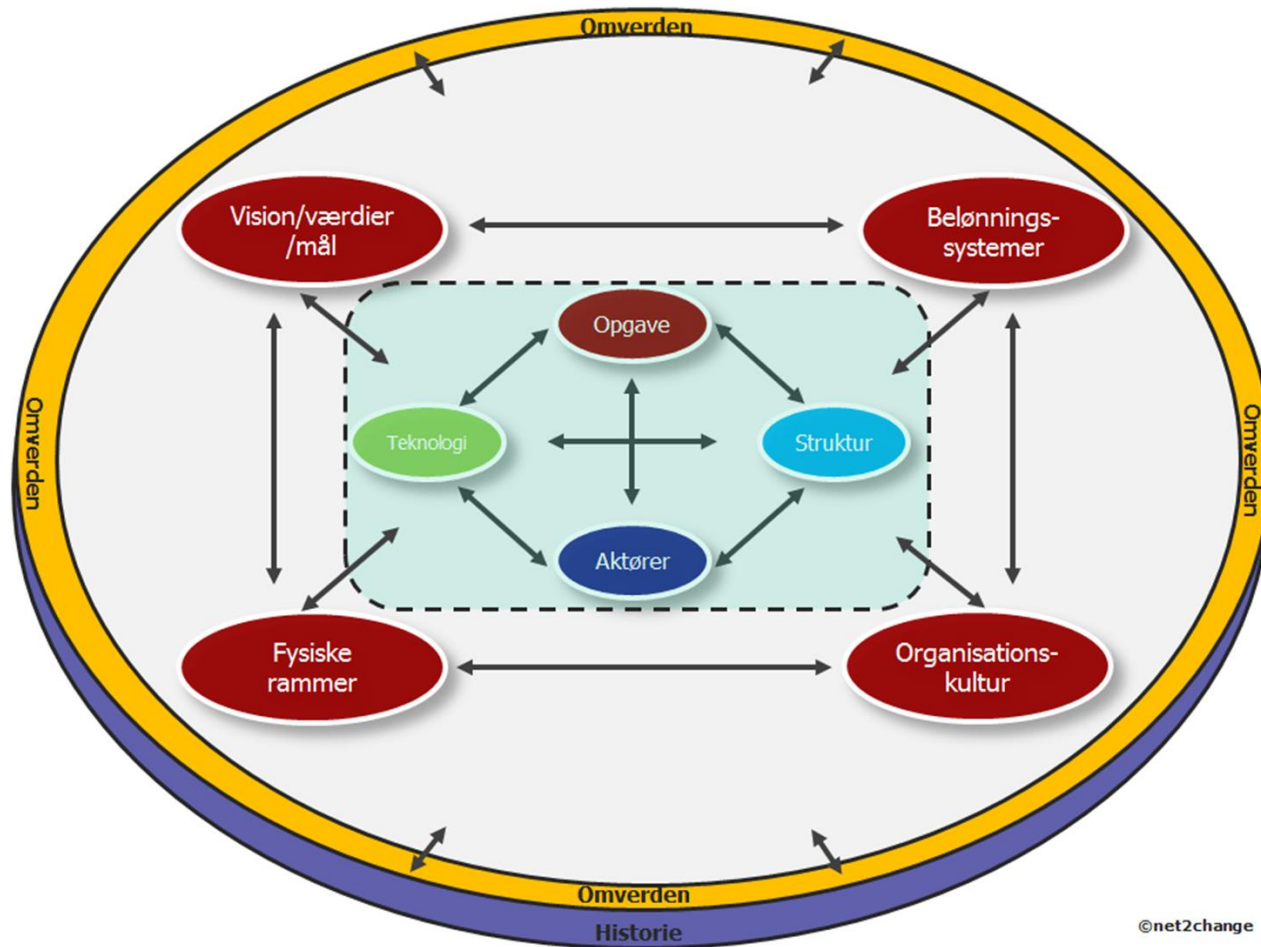
Hvad vil I
opnå?

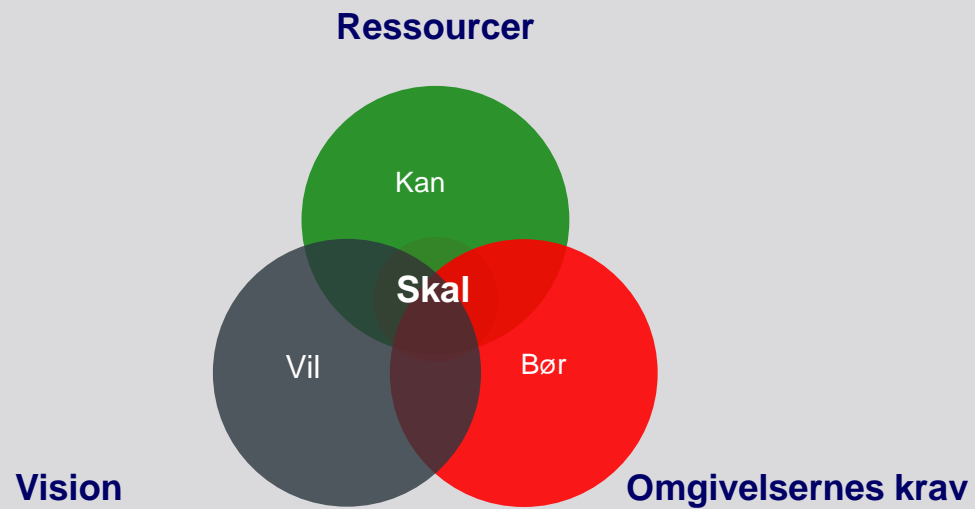
Hvad vil I undgå?



Hvordan tænke strategisk?

Simple modeller





BEVÆGER
DANMARK

Der findes 3 slags ledere og 3 slags specialforbund!

- ***Dem som får ting til at ske!***



- ***Dem som ser på at tingene
sker***

Gælder ej JER **Gym** Danmark
DANMARKS GYMNASTIK FORBUND

- ***Dem som undrer sig over
hvad der skete!***

Gælder ej JER **Gym** Danmark
DANMARKS GYMNASTIK FORBUND