



SPORTSLIGT ANSVARLIGE

– EN ANALYSE AF DERES FUNKTION OG BETYDNING I DANSKE FODBOLDKLUBBER

Marlene Rosager Lund Pedersen og Karsten Elmose-Østerlund

Sportsligt ansvarlige

– en analyse af deres funktion og betydning i danske fodboldklubber

Marlene Rosager Lund Pedersen
Karsten Elmoose-Østerlund

Sportsligt ansvarlige – en analyse af deres funktion og betydning i danske fodboldklubber

Marlene Rosager Lund Pedersen og Karsten Elmose-Østerlund
Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund,
Institut for Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet

Udgivet 2022

ISBN 978-87-94233-86-6 (pdf)

Serie: Movements, 2022:2

Serieudgiver: Institut for Idræt og Biomekanik

Forsidefoto: Nicolai Skovgård

DBU samarbejdspartnere:

Søren Bennike

Nikolaj Sloth Riisgaard

Kristian Koefoed

Annette Ravnborg Winkler Westermann



DBU BREDDE

Indholdsfortegnelse

Kort fortalt om formål, hovedresultater og opmærksomhedspunkter.....	5
Formål.....	5
Hovedresultater.....	5
Opmærksomhedspunkter	11
Indledning	13
Fremgangsmåde	15
Første del: Generel opsamling på tværs af de fem fodboldklubber.....	19
Opsamling i tabelform.....	19
Temainddelt opsamling.....	20
De sportsligt ansvarliges værdi for klub- og spillerudvikling	20
De sportsligt ansvarliges tilhørsforhold til klubberne.....	21
De sportsligt ansvarliges match med klubbernes værdigrundlag	22
De sportsligt ansvarliges ledelse af trænerne.....	23
Anden del: sportsligt ansvarlige i fem forskellige fodboldklubber	25
Jetsmark IF	26
Gentofte Vangede Idrætsforening	32
FC Horsens	39
Kjøbenhavns Boldklub	47
FC Thy Piger.....	56
Referenceliste	63

Kort fortalt om formål, hovedresultater og opmærksomhedspunkter

Formål

Denne rapport har til formål at bibringe viden om sportsligt ansvarlige og deres arbejde i danske fodboldklubber på børne- og ungdomssiden. På baggrund af undersøgelsens interviews kan vi karakterisere en sportsligt ansvarlig som en person med ansvar for at sætte den sportslige retning for en fodboldklub, fx ved at sikre en rød tråd på tværs af hold og årgange, ved at supervisere, rekruttere og fastholde trænere/instruktører og ved at igangsætte nye sportslige initiativer. En spørgeskemaundersøgelse viser, at 57 pct. af de danske fodboldklubber har en sportsligt ansvarlig¹, men at andelen af klubber med en lønnet sportsligt ansvarlig er noget lavere (7 pct.).

Med henblik på at bibringe viden om sportsligt ansvarlige er fokus i rapporten er på:

- Organisering - hvordan er de sportsligt ansvarlige ansat?
- Rekruttering - hvordan bliver de sportsligt ansvarlige rekrutteret?
- Opgaver - hvilke opgaver varetager de sportsligt ansvarlige?
- Kompetencer - hvilke kompetencer besidder de sportsligt ansvarlige?
- Resultater - hvad har de sportsligt ansvarlige betydet for klubben?
- Samarbejde - hvordan er samarbejdet mellem de sportsligt ansvarlige og de andre aktører?
- Indflydelse - hvilken indflydelse har de sportsligt ansvarlige i klubben?

Fem mellemstore og store breddefodboldklubber med en eller flere sportsligt ansvarlige udgør det empiriske grundlag for undersøgelsen. I hver klub er der blevet gennemført interviews både med sportsligt ansvarlige og med nøglepersoner, som har været med til at udpege/udnævne sportsligt ansvarlige. Forventningen er, at den viden, som interviewene har bibragt om sportsligt ansvarlige, vil kunne informere såvel DBU som andre fodboldklubber og idrætsforeninger bredt set om, hvordan – og under hvilke forudsætninger – en sportsligt ansvarlig kan spille en produktiv rolle i arbejdet med klub- og spillerudvikling.

Hovedresultater

Kort fortalt viser undersøgelsen at de sportsligt ansvarlige har indflydelse på klub- og spillerudviklingen i fodboldklubberne. Det har de fordi de 1) binder trænerne sammen og initierer et godt trænermiljø, og 2) hæver kvaliteten i træningen for alle hold på tværs af årgange

¹ Definitionen af en sportsligt ansvarlig i spørgeskemaundersøgelsen var: 'en person som sætter den sportslige retning for foreningen fx ved at sikre en rød tråd på tværs af årgange og imellem foreningens trænere/instruktører'.

og niveauer gennem de retningslinjer, som de udvikler til trænerne (fx 'rød tråd', 'årshjul', manualer og koncepter). Imellem fodboldklubberne er der dog forskelle på vægtningen af opgaverne.

Nedenfor har vi opsummeret hovedresultaterne relateret til de aspekter, som rapporten har fokus på. Undersøgelsen beror på et casestudie af fem inkluderede fodboldklubber. Man må derfor ikke forvente, at alle aspekter forholder sig således i alle klubber.

Organisering

Undersøgelsen viser, at de sportsligt ansvarliges tilhørsforhold til klubben især afhænger af, om personen er lønnet eller frivillig. Typisk er den frivillige sportsligt ansvarlige rekrutteret internt i klubben. De kan have været trænere, har eller har haft børn, som spiller i klubben, osv. Dette tilhørsforhold ses ikke i samme omfang og på samme måde hos de lønnede sportsligt ansvarlige.

Undersøgelsen omfatter fodboldklubber, hvor de sportsligt ansvarlige er ansat på forskellige måder: fuldtidslønnet, deltidslønnet og frivillig. De fuldtidslønnede er mere fysisk til stede på banerne og bruger mere tid på at systematisere, formalisere, organisere, mv. De er på banerne flere dage om ugen, hvor det ikke sker lige så ofte og systematisk for de frivillige sportsligt ansvarlige.

Det at en sportsligt ansvarlig har nedskrevet manualer for træningen påvirker ikke nødvendigvis spillerudviklingen, hvis ikke det bliver implementeret og ført ud i klubben af trænerne. Således kan det være fordelagtigt at have formaliserede spillermanualer, trænermanualer mv., da det giver ét fælles regelsæt/retningslinjer at gå ud fra i klubben, hvor man eksempelvis ved, hvad de forskellige hold har været igennem og hvad fokus er i træningen i denne måned. Det muliggør også, at klubben kan rykke spillere op og ned i forhold til niveau og derved fremme den enkeltes spillerudvikling. Men der er forskellige grader af omfanget i struktureringen/formaliseringen af dette blandt klubberne, og interviewene peger på, at det vigtigste er, at det passer til den klub, man har med at gøre, herunder klubbens værdier, medlemsstørrelse, økonomi, ressourcer, kapacitet og licensstatus.

Interviewene viste ligeledes, at det er vigtigt at forholde sig til arbejdstiderne for de sportsligt ansvarlige. Arbejdstiderne er typisk om eftermiddagen og aftenen. Derudover er der en masse henvendelser tidlig morgen, sen aften og i weekenden. Dette skal harmonere med den enkeltes dagligdag, og derfor har en af klubberne eksempelvis valgt, at de hellere ville have flere halvtidsansatte end en fuldtidsansat. Arbejdstiderne kan muligvis være med til at forklare, hvorfor de lønnede sportsligt ansvarlige typisk ikke er så længe i deres stillinger.

Rekruttering

Når en sportsligt ansvarlig bliver udnævnt i en klub, så ved klubben typisk, hvad personen står for og kan bidrage med sportsligt i klubben samt at dette stemmer overens med klubbens holdninger, værdier, mv. Der er en tendens til, at de frivillige sportsligt ansvarlige er personer, som er rekrutteret internt, og at deres kendskab til klubben har været en vigtig forudsætning for deres udpegning. Hvad angår de lønnede sportsligt ansvarlige, så har klubberne haft kendskab til dem på forhånd, da de som oftest er rekrutteret gennem

netværk. Når klubberne ansætter/udnævner sportsligt ansvarlige, lægger de især vægt på personens kompetencer, og hvad pågældende kan bidrage med.

Opgaver

De arbejdsmæssige opgaver, som de sportsligt ansvarlige varetager, er generelt de samme på tværs af de fodboldklubber der indgår i undersøgelsen. Men der er en vis variation i vægtningen og systematiseringen af opgaverne. I figur 1 er deres overordnede opgaver fremstillet. Jo flere gange en opgave blev nævnt ved dataindsamlingen, des større skrifttype har den pågældende opgave i figur 1. Generelt er det især følgende opgaver, der går igen: at igangsætte nye sportslige initiativer, at supervisere trænerne, at sikre en rød tråd på tværs af årgangene, at rekruttere trænerne og at sætte den sportslige retning.



Figur 1: De sportsligt ansvarliges opgaver.

De lønnede sportsligt ansvarlige har generelt mere afgrænsede opgaver med en klar stillingsbeskrivelse, mens de frivillige sportsligt ansvarlige som regel også har andre kasketter på i klubben, fx som træner, bestyrelsesmedlem og/eller frivillig ved diverse arrangementer. Det er især de største klubber målt på antal medlemmer i denne undersøgelse, som har lønnede sportsligt ansvarlige.

Kompetencer

For at de sportsligt ansvarlige bedst muligt kan udfylde deres rolle, er der nogle kompetencer, der er givtige at besidde. For det første er fodboldfaglig viden central, således at de sportsligt ansvarlige har noget, de kan lære fra sig. Særligt bliver praktisk erfaring fra træningsbanerne fremhævet som væsentlig. For klubberne er det ikke et vilkår, at de sportsligt ansvarlige skal have en bestemt træningsuddannelse. Klubberne pointerer, at kurser/

licens ikke i sig selv gør, at man bliver en god sportslig ansvarlig. Det til trods har flere af de sportsligt ansvarlige i denne undersøgelse en træneruddannelse (B1, UEFA C-licens, UEFA B-licens og UEFA A-licens), som danner baggrund for dele af deres fodboldfaglige viden. Ved interviewene bliver det italesat, at det ville være givtigt med kurser eller uddannelse, der fokuserer på at opbygge kompetencer med henblik på at favne diversiteten på holdene. For det andet er menneskelige og pædagogiske kompetencer centrale, da de sportsligt ansvarlige skal kunne trænge ind til og lede trænerne. Vigtigheden af de pædagogiske kompetencer ses også i de sportsligt ansvarliges baggrunde, da tre af de interviewede sportsligt ansvarlige er skolelæreruddannede, og en fjerde har en kandidateksamen i pædagogik. Ved interviewene bliver det italesat, at der med fordel kunne være et kursus eller en uddannelse med fokus på pædagogiske kompetencer med henblik på at oparbejde gode relationer med trænerne og ledelse i klubberne.

Resultater

De sportsligt ansvarliges bidrag til klubberne er afbilledet i figur 2. Blandt de væsentligste resultater er, at de har skabt et sundt og trygt miljø at spille fodbold i for børn og unge, at de har været med til at udvikle og nytænke sportslige initiativer, og at de har hævet den sportslige kvalitet i træningen. Jo flere gange et 'resultat' blev nævnt/nedskrevet ved dataindsamlingen, des større skrifttype i figur 2.



Figur 2: De sportsligt ansvarliges resultater.

De sportsligt ansvarliges arbejde er ikke kun til gavn for de sportsligt dygtigste spillere/hold i klubben. Mange af de forhold, der går igen i interviewene og som også kan ses i figur 2 er, at de sportsligt ansvarlige har været med til at øge kvaliteten for alle. De sportsligt ansvarlige nævner, at det som regel ikke er et problem at finde trænere til førsteholdene i klubben, men at det kniber mere med de øvrige hold. Det forhold, at de sportsligt ansvarlige kan være med til at supervisere trænerne og eksempelvis har lagt den røde tråd for trænerne, gør, at det har højnet kvaliteten på alle hold. Alle hold får således – uanset niveau og trænerprofil – en vis kvalitet i træningen.

Samarbejde

De sportsligt ansvarlige skal ikke kommunikere på samme måde med alle trænere for at nå ind til dem, da der er forskellige typer af trænere (fx er der forskel på at tale til en rutineret træner med flere års erfaring og en nystartet forældretræner). For at lykkedes med at få implementeret de retningslinjer, som de sportsligt ansvarlige har udstukket, er det derfor vigtigt, at de sportsligt ansvarlige har en forståelse for den forskellighed. De skal derfor kunne skifte mellem forskellige ledelsesstile.

De sportsligt ansvarlige er afhængige af et godt samarbejde med klubbens trænere, da det primært er igennem trænere, at ændringer skal implementeres. De sportsligt ansvarlige nævner, at de leder trænere med ”bløde” ledelsesredskaber, fordi de ikke vil risikere, at en træner vælger at stoppe. De sportsligt ansvarlige nævner således dialog, åbenhed, medinddragelse og kommunikation som vigtige egenskaber for at trænge ind til trænere.

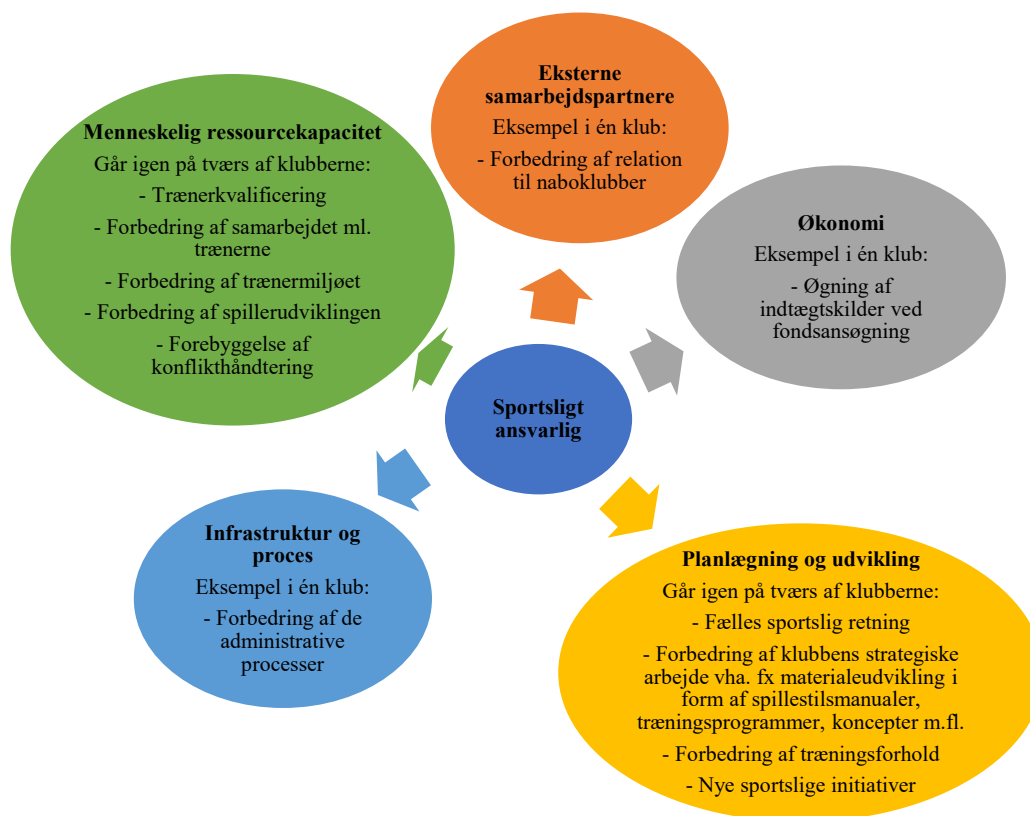
Der kan opstå konflikter mellem de sportsligt ansvarlige og trænere i en klub, hvis en eller flere trænere eksempelvis ikke er enige i det, som de sportsligt ansvarlige gerne vil. Som regel bunder sådanne konflikter i, at kommunikationen fra den sportsligt ansvarliges side ikke i tilstrækkelig grad har været tilpasset den pågældende træner(type).

Indflydelse

De sportsligt ansvarlige har generelt en stor indflydelse på og opbakning til deres arbejde fra ledelsen/bestyrelsen, som har en stor tiltro til dem. Klubberne mener som oftest også, at det er vigtigt at give dem autonomi, så de kan udfolde sig, og de er ikke i tvivl om deres faglighed. En mulig forklaring på denne tiltro, som ser ud til at minimere antallet af konflikter mellem de sportsligt ansvarlige og bestyrelsen/ledelsen i klubberne, kan være, at klubberne matcher de sportsligt ansvarlige med klubbens profil på forhånd. På den måde sikrer klubberne sig, at de passer ind i klubben. Havde der i undersøgelsen indgået klubber, hvor der ikke på forhånd havde fundet denne matchning sted, kunne billedet potentielt have været mere konfliktfyldt. Men det kan undersøgelsen ikke afdække.

Sportsligt ansvarliges betydning for organisationskapacitet

Inspireret af teorien om organisationskapacitet (Hall et al., 2003), er der i figur 3 udarbejdet en eksemplificering af, hvordan sportsligt ansvarlige kan have betydning for fem områder, der til sammen udgør en klubs kapacitet: menneskelige ressourcer, eksterne samarbejdspartnere, planlægning/udvikling, økonomi samt infrastruktur og processer. Figuren viser, at de sportsligt ansvarlige har betydning for flere af disse områder, herunder især menneskelige ressourcekapacitet samt planlægning og udvikling.



Figur 3: Eksemplificering af de sportsligt ansvarliges betydning for klubbernes organisationskapacitet.



Foto: Tom Kristensen

Opmærksomhedspunkter

I det følgende har vi opstillet nogen opmærksomhedspunkter til hhv. DBU, klubberne og de sportsligt ansvarlige, i fald tanken om sportsligt ansvarlige i klubberne, er en model som man ønsker at udbrede. Disse er inspireret af fundene i rapporten, men udgør naturligvis ikke en udtømmende liste.

Til DBU

- Tilbyd rådgivning til klubberne ift. hvad de skal være opmærksom på, hvis de ønsker at engagere en sportsligt ansvarlig (fundene i denne rapport kan fungere som inspiration).
- Tilbyd kurser til/eller og sparring med sportsligt ansvarlige, som ikke alene tager sigte på fodboldfaglige, men også ledelsesmæssige og pædagogiske kompetencer. Konkrete redskaber ift. ledelse af og dialog med klubbernes trænere synes særligt relevante.
- Tilbyd redskaber til de sportsligt ansvarlige, fx modeller for at skabe en rød tråd på tværs af årgange, trænermanualer, årshjul, mv. Her kan DBU med fordel trække på erfaringer og redskaber udviklet af nuværende sportsligt ansvarlige.
- At udbrede kendskabet til fordelene ved at have en sportsligt ansvarlig til klubberne samt muligvis også ved at spille en aktiv rolle ift. at matche klubber og sportsligt ansvarlige.

Til klubberne

- Overvej behov, herunder om klubben har behov for de ressourcer og den tilstedeværelse en lønnet sportsligt ansvarlig kan bibringe, eller om klubbens behov kan opfyldes med en frivillig i denne funktion. Her spiller klubbens økonomi naturligvis en potentielt begrænsende rolle.
- Overvej organiseringen af rollen som sportsligt ansvarlig, herunder om rollen besættes bedst af én eller flere personer med tanke på de 'skæve' arbejdstider, som funktionen fordrer og hensynet til personen/personernes øvrige arbejds- og familieliv.
- Brug foreningens netværk aktivt ifm. rekruttering af en sportsligt ansvarlig, da det har vist sig vanskeligt at rekruttere og sikre et godt match mellem klub og sportsligt ansvarlige via stillingsopslag.
- Vær opmærksom på at matche den sportsligt ansvarlige med foreningens kultur og værdier.
- Læg i rekrutteringen ikke alene vægt på fodboldfaglige kompetencer, men også på personlige og pædagogiske kompetencer, som bl.a. er vigtige for relationen mellem den sportsligt ansvarlige og trænerne.
- Gør det klart for alle i klubben, hvilke opgaver den sportsligt ansvarlige løser og hvilke opgaver vedkommende ikke kan forventes at løse, så bl.a. trænerne ved, hvor grænserne for den sportsligt ansvarliges arbejde i klubben går.
- Giv den sportsligt ansvarlige de bedst mulige vilkår for at udvikle klubben, dels ved at give vedkommende en høj grad af frihed og autonomi i opgaveløsningen, dels ved at lade andre løse praktiske opgaver i foreningen.
- Vær forberedt – og forbered den sportsligt ansvarlige – på potentialet for konflikter

med klubbens trænere – og faciliter en god dialog mellem de to parter allerede fra første dag.

Til den sportsligt ansvarlige

- Vær opmærksom på at afstemme forventningerne mellem dig og klubben. Det gælder både arbejds mål og -vilkår.
- Giv dig tid til at lære klubbens kultur og værdier at kende. De initiativer, du igangsætter, kan med fordel have respekt for disse – også selv om de tager sigte på at ændre aspekter heraf.
- Vær opmærksom på, at blivende forandringer kan tage tid at implementere. Arbejd mod dine mål, men i et tempo, hvor klubbens ledere, trænere, medlemmer og forældre kan følge med.
- Inddrag trænerne i diskussioner om klubbens sportslige retning mhp. at opbygge medejerskab og dermed forpligtelse på de opstillede målsætninger og anvendte redskaber.
- Anvend forskellige ledelsesstile og -redskaber afhængig af hvilken træner(type), du henvender dig til.
- Afklar i en tidlig fase dine opgaver med klubbens ledelse og sørg for, at dette bliver kommunikeret ud til andre i klubben, herunder trænerne og andre frivillige. Da ved de i hvilke sammenhænge, de kan komme til dig, og hvilke opgaver du kan hjælpe med at løse – samt ikke mindst hvilke opgaver du *ikke* er rekrutteret/ansat til at løse.
- Skab en god relation til trænerne i klubben på og evt. også udenfor banen.



Foto: Nicolai Skovgård

Indledning

Det er forskelligt, hvordan danske fodboldklubber er organiseret og bliver ledet. Formelt skal klubberne være organiseret således, at de følger Folkeoplysningsloven samt DBU's Love. Det betyder bl.a., at der skal vælges en bestyrelse på en generalforsamling, og at medlemmerne (de voksne) både har stemmeret og kan vælges til bestyrelsen. På den anden side er det meget forskelligt, hvordan klubberne bliver ledet. Nogle klubber har fx lagt planer for foreningens udvikling, andre bliver i højere grad ledet 'fra dag til dag'. Nogle klubber har en nedskrevet sportslig strategi, og ansatte eller frivillige med ansvar for at implementere dette, hvorimod andre ikke har. I denne undersøgelse er der fokus på de/n person/er der dagligt arbejder med klubbens sportslige retning. Denne person betegnes som en sportsligt ansvarlig, der kort fortalt er en person med ansvar for at sætte den sportslige retning for en fodboldklub, fx ved at sikre en rød tråd på tværs af hold og årgange, ved at supervisere, rekruttere og fastholde trænere/instruktører og ved at igangsætte nye sportslige initiativer.

En spørgeskemaundersøgelse foretaget i foråret 2021², viser hvor udbredte sportsligt ansvarlige er i idrætsforeninger generelt og fodboldklubber specifikt (tabel 1). Undersøgelsen viser, at mere end halvdelen fodboldklubberne (57 pct.) har en sportsligt ansvarlig, hvilket i spørgeskemaet var defineret som en 'person som sætter den sportslige retning for foreningen fx ved at sikre en rød tråd på tværs af årgange og imellem foreningens trænere/instruktører'. Knap 7 pct. af fodboldklubberne har en lønnet sportsligt ansvarlig, hvoraf godt 2 pct. er lønnet på fuld tid. Således er det klart mest udbredt for fodboldklubber at have en frivillig sportsligt ansvarlig. Samme tendenser går igen for idrætsforeninger generelt.

	Alle idrætsforeninger	Fodboldklubber
Ja, som lønnet på fuld tid	3,2	2,4
Ja, som lønnet på deltid	3,6	4,5
Ja, som frivillig	51,2	50,0
Nej	42,0	43,1
N	2.666	376

Tabel 1: Andelen af idrætsforeninger og fodboldklubber, som har en sportsligt ansvarlig (Elmose-Østerlund, 2021).

Undersøgelsen viser desuden, at der er en tydelig sammenhæng mellem størrelsen af fodboldklubberne og tilbøjeligheden til at have en sportsligt ansvarlig. Dels er der en tendens til, at jo større klub, desto større er tilbøjeligheden til at have en sportsligt ansvarlig, dels viser tabellen, at klubber med under 200 medlemmer slet ikke har lønnede sportsligt ansvarlige, mens dette er relativt udbredt i store klubber med 500 eller flere medlemmer.

² Undersøgelsen indeholder svar fra 2.666 idrætsforeninger, heraf 376 fodboldklubber (enstrengede og flerstrengede), som indgår i det Centrale Foreningsregister (CFR).

Indledning

	0-49 medl.	50-99 medl.	100-199 medl.	200-499 medl.	500-999 medl.	1000+ medl.
Ja, som lønnet på fuld tid	0,0	0,0	0,0	1,6	2,7	12,5
Ja, som lønnet på deltid	0,0	0,0	0,0	3,2	10,7	12,5
Ja, som frivillig	46,7	58,1	49,2	52,8	48,0	40,0
Nej	53,3	41,9	50,8	42,4	38,7	35,0
N	30	43	63	125	75	40

Tabel 2: Andelen af fodboldklubber, som har en sportsligt ansvarlig, fordelt på klubstørrelse (Elmose-Østerlund, 2021).

Undersøgelsen kan ikke fortælle noget om, hvorvidt andelen af fodboldklubber med en sportsligt ansvarlig er voksende, men DBU Bredde oplever, at flere og flere børne- og ungdomsfodboldklubber har succes med ansættelser og udnævnelser af *sportsligt ansvarlige*. DBU Bredde vil derfor gerne opnå en større indsigt i deres arbejde, da der ligger et udviklingspotentiale i forhold til at udbrede erfaringer til andre fodboldklubber. Med udgangspunkt i breddefodboldklubber på børne- og ungdomssiden, har undersøgelsen til formål at kunne give svar på:

- Organisering - hvordan er de sportsligt ansvarlige ansat?
- Rekruttering - hvordan bliver de sportsligt ansvarlige rekrutteret?
- Opgaver - hvilke opgaver varetager de sportsligt ansvarlige?
- Kompetencer - hvilke kompetencer besidder de sportsligt ansvarlige samt hvilke efterspørger klubben?
- Resultater - hvad har de sportsligt ansvarlige betydet for klubben?
- Samarbejde - hvordan er samarbejdet mellem de sportsligt ansvarlige og de andre aktører?
- Indflydelse - hvilken indflydelse har de sportsligt ansvarlige i klubben?

Ønsket er at DBU får en viden og indsigt om de sportsligt ansvarlige, som andre kan have glæde af. De succesfulde løsninger kan udbredes til andre fodboldklubber, og dermed ruste dem mest muligt til fremtiden - med fokus på både klub- og spillerudvikling.

Fremgangsmåde

Studiedesign

Undersøgelsen omfatter kvalitative casestudier af fem fodboldklubber. Da rapporten har fokus på at opnå en dybdegående viden om sportsligt ansvarlige i fodboldklubber med fokus på børn og unge, er der i den forbindelse valgt en kvalitativ indsamling i form af interviews i fem udvalgte breddefodboldklubber, hvor de har tilknyttet én eller flere sportsligt ansvarlige, for børne- og ungdomsfodbolden. Derudover er der i et begrænset omfang benyttet dokumentanalyse til at beskrive klubberne.

Interviews

For hver af de fem inkluderede fodboldklubber, blev der gennemført, a) ét interview med den eller de sportsligt ansvarlige, samt b) ét interview med nøglepersoner i klubben, som udvælger og har indflydelse på ansættelsen af de sportsligt ansvarlige. I interviewet med nøglepersonerne i klubben, var det forskelligt fra klub til klub, hvem der deltog, da dette afhang af, hvem der tager ansvar for udvælgelsen af de sportsligt ansvarlige i klubben. Typisk var det formanden, andre fra bestyrelsen og/eller en sportschef.

Hvert interview tog omkring halvanden time, og havde hver sin interviewguide (en interviewguide til de sportsligt ansvarlige og en anden interviewguide til nøglepersonerne i klubberne), der var med til at sætte rammerne for de emner, der skulle belyses. I tabel 1 er interviewguidens emner oplyst.

Emner	Organisering	Rekruttering	Opgaver	Kompetencer	Resultater	Samarbejde	Indflydelse?
Beskrivelse	Hvordan er de sportsligt ansvarlige ansat?	Hvordan bliver de sportsligt ansvarlige rekrutteret?	Hvilke opgaver varetager de sportsligt ansvarlige?	Hvilke kompetencer besidder de sportsligt ansvarlige samt hvilke efterspørger klubben?	Hvad har de sportsligt ansvarlige betydet for klubben?	Hvordan er samarbejdet ml. de sportsligt ansvarlige og de andre aktører?	Hvilken indflydelse har de sportsligt ansvarlige i klubben?

Tabel 3: Emner i interviewguiden.

Interviewene blev gennemført i uge 43-45, år 2020.

Udvælgelse af fodboldklubber

DBU Bredde havde på forhånd udarbejdet en liste med klubber, som de havde kendskab til, havde en sportsligt ansvarlig på børne- og ungdomssiden. Disse fodboldklubber var af en vis størrelse – med overvejende mellemstore og store fodboldklubber. Ud af disse forhåndsoplyste klubber, er der søgt en forskellighed i udvælgelsen af de inkluderede klubber i undersøgelsen, på baggrund af følgende kriterier:

- Forskellighed i geografisk placering (i landet samt ift. land/by dimensionen)
- Forskellighed i foreningsstørrelse (målt på antal medlemmer på børne- og ungdomssiden)
- Forskellighed i ansættelsen af de sportsligt ansvarlige (lønnat/frivillig og deltid/fuldtid)

Ud fra ovenstående kriterier er disse fem fodboldklubber udvalgt som cases i denne undersøgelse: Jetsmark IF, FC Thy Piger, Københavns Boldklub, Gentofte Vangede Idrætsforening og FC Horsens. I tabel 4, ses de opsatte kriterier for hver klub.

Klub	Geografisk placering	Foreningsstørrelse (tal oplyst af DBU)	Ansættelsen af sportsligt ansvarlig
Jetsmark IF	Nordjylland	190 medl. ml. 0-12 år	Frivillig
FC Thy Pigerne	Nordjylland	Frøstrup Hannæs IF (240 piger/kvinder), IF Nordthy (97 piger/kvinder), Nors BK (67 piger/kvinder), Thisted FC (382 piger/kvinder), Koldby-Hørdrum IF (99 piger/kvinder)	Frivillig (samarbejde ml. 5 klubber)
Københavns Boldklub	Storkøbenhavn	1.168 medl. 0-12 år	Lønnet, fuldtidsansat
Gentofte Vangede Idrætsforening	Storkøbenhavn	502 medl. 0-12 år	Lønnet, fuldtidsansat Lønnet, deltidsansat
FC Horsens	Midtjylland	396 medl. ml. 0-12 år	Frivillig

Tabel 4: Udvælgelse af klubber sammenlignet med undersøgelsens udvælgelseskriterier (Kilde: DBU).

Metodisk refleksion - overførbarheden til andre fodboldklubber

Blandt de fodboldklubber, der kunne udvælges til undersøgelsen, havde den mindste klub 190 medlemmer på 0-12 år, og den største klub havde 1.168 medlemmer på 0-12 år. Begge klubber er inkluderet i undersøgelsen for at sikre en forskellighed i klubstørrelsen. Ikke desto mindre er de udvalgte fodboldklubber at betegne som mellemstore og store fodboldklubber, og de repræsenterer dermed ikke til fulde variationen af fodboldklubber i Danmark. Som læser skal man have dette i mente, da fx de store klubber, der er inkluderet i denne undersøgelse, har flere ressourcer end de mindre fodboldklubber, som ikke er inkluderet heri. Da undersøgelsen havde til hensigt at belyse allerede eksisterende erfaringer med sportsligt ansvarlige, er der også lagt vægt på at udvælge fodboldklubber med flere års erfaringer med sportsligt ansvarlige.

Analysetilgangen

I fremstillingen af casene er der hentet inspiration fra et forskningsområde, hvor der undersøges og arbejdes for at skabe en større viden om frivilligt drevet nonprofitorganisationer. Begrebet *organisationskapacitet* er et udtryk for den samlede mængde af ressourcer en given frivillig organisation – i dette tilfælde en idrætsforening – har til rådighed og kan anvende med henblik på at opnå foreningens mål (Hall et al, 2003). Denne undersøgelse henter inspiration fra tidligere studier, der introducerer forskellige områder, der samlet set, ses som et udtryk for en klubs organisationskapacitet (Doherty, Misener & Cuskelly 2014; Hall et al, 2003). Kort fortalt så opstiller modellen fem kapacitetsområder:

- Menneskelige ressourcer, der henviser til de lønnede eller frivillige i klubben. Herunder deres kompetencer, viden, holdninger og adfærd.
- Eksterne samarbejdspartnere. Herunder klubbens eksterne relationer og netværk.
- Økonomi. Herunder klubbens udgifter, aktiver og passiver
- Planlægning og udvikling, der refererer til klubbens evne til at udvikle og trække på strategiske planer
- Infrastruktur og processer, der relaterer sig til klubbens interne struktur.

Disse fem områder tilsammen er et udtryk for klubbernes kapacitet. Vores operationalisering for hvert af de fem områder i denne klubkontekst, kan ses i figur 3, hvor modellen er eksemplificeret. Modellen blev anvendt ved interviewene med hhv. de sportsligt ansvarlige og nøglepersonerne i klubberne. Her blev interviewpersonerne bedt om at forholde sig til og reflektere over, hvordan de sportsligt ansvarlige påvirker hver af disse fem kapacitetsområder. Dvs. i denne undersøgelse handler det ikke om at belyse selve klubbernes kapacitet, men om, hvordan og hvorhenne i modellen den sportsligt ansvarlige påvirker de fem kapacitetsområder.



Figur 4: Modellen viser klubbernes fem kapacitetsområder, hvor de interviewede skulle forholde sig til, hvad den sportsligt ansvarlige har betydet/betyder for klubben, for hver af disse kapacitetsområder. Modellen er inspireret af Doherty, Misener & Cuskelly (2014) og Hall et al (2003).

Rapportens opbygning

Rapportens *første del* er rettet mod at opsummere de generelle fund på tværs af de fem fodboldklubber, hvorefter de tematikker, der er udsprunget på baggrund af casebeskrivelserne, fremstilles.

Rapportens *anden del* indeholder de fem casebeskrivelser om de sportsligt ansvarlige – én beskrivelse for hver fodboldklub.



Foto: Tom Kristensen

Første del: Generel opsamling på tværs af de fem fodboldklubber

I første del af rapporten vil der indledningsvist blive fremstillet en opsamling i tabelform, der går på tværs af casene. Her vil nogen af alle de forskellige nuanceringer, der er for hver enkelt case *ikke* fremgå. Dernæst vil der blive frembragt nogle temaer, der er udsprunget på baggrund af casebeskrivelserne. Temaerne vil blive fremlagt således, at andre klubber, der gerne vil engagere sportsligt ansvarlige, kan lære af erfaringerne. I rapportens anden del vil hver enkelt fodboldklub blive præsenteret i samlede casebeskrivelser. Formålet med denne del er at skabe en helhedsforståelse af de sportsligt ansvarliges virke i klubberne.

Opsamling i tabelform

De generelle fund er fremstillet i tabel 5 ud fra emnerne: Organisering, rekruttering, opgaver, kompetencer, resultater, samarbejde og indflydelse.

Emne	Beskrivelse / Spørgsmål	De generelle fund på tværs af de fem cases/fodboldklubber
Organisering	<i>Hvordan er de sportsligt ansvarlige ansat?</i>	De sportsligt ansvarlige er ansat på forskellige måder: Lønnet fuldtidsansat Lønnet halvtidsansat Frivillig Derudover har et par af klubberne flere sportsligt ansvarlige med forskellige ansættelsesforhold, som på forskellig vis har delt opgaverne imellem sig.
Rekruttering	<i>Hvordan bliver de sportsligt ansvarlige rekrutteret?</i>	De sportsligt ansvarlige bliver som regel rekrutteret til stillingen via netværk eller internt fra klubben. Det er sjældent, at klubberne ansætter/tilknytter en de ikke kender til stillingen og/eller slår stillingen op. I de klubber, hvor de har prøvet at slå stillingen op som sportsligt ansvarlig, er deres erfaring, at de får mange irrelevante ansøgninger, som ikke er de 'rigtige' kandidater til stillingen.
Opgaver	<i>Hvilke opgaver varetager de sportsligt ansvarlige?</i>	De sportsligt ansvarlige varetager klubbens sportslige ansvar. Der er en variation i forhold til omfanget, hvor opgaverne i nogen af klubberne er mere afgrænsede end i andre. Derudover arbejdes der i nogen af klubberne med en større grad af systematik, formalisering mv. Generelt er deres opgave at: Sætte den sportslige retning Sikre den røde tråd i klubben på tværs af årgangene i forhold til det sportslige Sikre at alle hold får kvalitet i træningen Supervisere/sparre med trænerne Ansætte/rekruttere trænerne og fyre trænerne Skabe et godt trænermiljø Være synlig omkring banerne Udvikle og planlægge det sportslige Igangsætte nye initiativer Jf. kapacitetsmodellen, der er benyttet undervejs for hver klub, påvirker de sportsligt ansvarlige især i kapacitetsområderne: 'menneskelige ressourcer' og 'planlægning og udvikling'.

Kompetencer	<i>Hvilke kompetencer besidder de sportsligt ansvarlige og hvilke kompetencer efterspørger klubben?</i>	De kompetencer, som de sportsligt ansvarlige besidder, stemmer overens med dem som klubben efterspørger. De steder, hvor klubben ansætter lønnede sportsligt ansvarlige, ansætter klubben en kandidat, som passer ind/matcher med klubbens værdigrundlag. De steder, hvor det er frivillige sportsligt ansvarlige, har de sportsligt ansvarlige tidligere haft en relation til klubben, og klubben har således på forhånd haft kendskab til, hvem de er og hvilke kompetencer de besidder. Følgende kompetencer er vigtige at besidde som sportslig ansvarlig: Menneskelige kompetencer Pædagogiske kompetencer Fodboldfaglige kompetencer Ledelsesmæssige og organisatoriske kompetencer
Resultater	<i>Hvad har de sportsligt ansvarlige betydning for klubben?</i>	De sportsligt ansvarliges resultater for klubben koncentrerer sig overvejende om følgende temaer: Højere kvalitet i træningen på tværs af alle hold Rød tråd imellem årgangene Dygtiggjort trænerne Skabt et bedre miljø for både trænere og spillere Sat klubbens sportslige retning (evt. vha. manualer, koncepter mv.) Idéudvikling af nye metoder
Samarbejde	<i>Hvordan er samarbejdet ml. de sportsligt ansvarlige og de andre aktører?</i>	De sportsligt ansvarlige har et stort samarbejde med (forældre)trænerne. Det er altovervejende et godt samarbejde. De få kontroverser, der kan opstå mellem de sportsligt ansvarlige og trænerne opstår typisk hvis trænerne ikke er enige i det sportslige og metoden herfor. De sportsligt ansvarlige fremhæver, at relationen/måden man skal gå til trænerne på (lede dem) er afhængig af hvilken type træner, man har med at gøre. Inddragelse, åbenhed, dialog og kommunikation er generelt vigtige elementer i ledelsestilgangen. De sportsligt ansvarlige har generelt et godt samarbejde med bestyrelse og udvalg, hvor en tæt og åben dialog er vigtig. De steder, hvor der er en sportschef eller lign. ml. de sportsligt ansvarlige og bestyrelsen, så er denne person ofte bindeleddet, med den direkte kontakt ind i bestyrelsen.
Indflydelse	<i>Hvilken indflydelse har de sportsligt ansvarlige i klubben?</i>	De sportsligt ansvarlige har en stor autonomi, hvilket er vigtigt ifm. kreativitet og idéudvikling. De arbejder blandt andet med trænerrekruttering og påvirker på den måde klubbens sportslige profil. Klubben har et værdigrundlag, hvor de sportsligt ansvarlige er rekrutteret til at passe ind, og derved opstår der ikke uoverensstemmelser opadtil i klubberne. Empirien fra undersøgelsen viser, at de sportsligt ansvarlige har indflydelse på klub- og spillerudviklingen.

Tabel 5: generel opsamling pba. af de fem klubbeskrivelser.

Temainddelt opsamling

I denne del af rapporten vil fire temaer, der er trådt frem på baggrund af casebeskrivelserne blive præsenteret. 1) de sportsligt ansvarliges værdi for klub- og spillerudvikling, 2) de sportsligt ansvarliges tilhørsforhold til klubberne, 3) de sportsligt ansvarliges match med klubbernes værdigrundlag, og 4) de sportsligt ansvarliges ledelse af trænerne. I nogen af punkterne vil der blive inddraget relevant teori/viden på området.

De sportsligt ansvarliges værdi for klub- og spillerudvikling

De sportsligt ansvarlige har mange opgaver koblet op på forbedring af klubudviklingen: de sparrer med, superviserer og rådgiver trænerne, samt sikrer et godt trænermiljø. I flere af klubberne bliver dette fremhævet som nøglen til succes for de sportsligt ansvarlige.

I forlængelse af et godt trænermiljø påvirker de sportsligt ansvarlige spillerudviklingen i klubben, hvilket både gælder for de dygtige og de knap så dygtige spillere. De sportsligt ansvarlige er således med til at højne kvaliteten på alle hold.

De varetager de sportslige opgaver, såsom at sikre den røde tråd på tværs af årgange/hold, matche spillere op og ned i forhold til deres niveau mv. Det skal dog nævnes, at der er forskel mellem klubberne i forhold til, hvor meget og hvor lidt (og hvor systematisk) de gør det. Det, at de sportsligt ansvarlige har dette for øje, påvirker spillerudviklingen. Det, at de sportsligt ansvarlige arbejder med at matche op og ned, gør, at det kan skabe en positiv udvikling, således at dem født sidst på året ikke ender med at stoppe til fodbold, fordi de bliver frasorteret. Omvendt kan de gode spillere rykkes op og derved er det muligt at spillerudvikle dem.

Derudover antyder datamaterialet, at de sportsligt ansvarlige skal lære trænerne, at det handler om mere end sportslige resultater i weekenden³. Dvs. når klubben for første gang får en organisering med en sportsligt ansvarlig, som måske er frivillig, er det (måske?) ikke nemt at få implementeret en anden tilgang til det sportslige end den snævert resultatorienterede. Det kan tage sin tid at få overbevist trænerne, da det udfordrer en kultur. De sportsligt ansvarliges rolle (og opgave) er således at få gjort op med kulturen, så spillerne og klubben kan nå deres målsætning om at skabe lige muligheder for succes for alle børn og derved optimere kvaliteten i træningen.

De sportslige ansvarlige har således en værdi for klubben mht. klubudvikling og spillerudvikling.

De sportsligt ansvarliges tilhørsforhold til klubberne

Nærværende undersøgelse viser, at der er forskel på tilhørsforholdet til klubben, alt efter om man er lønnet eller frivillig sportslig ansvarlig.

De *frivillige* sportsligt ansvarlige har før deres udnævnelse, en relation til klubben. Eksempelvis har de været trænere i klubben eller har børn i klubben - og er i alle tilfælde også rekrutteret internt. De har således, haft et indgående kendskab til klubben. Ved et af interviewene bliver det også nævnt, at klubben ikke ville engagere en frivillig sportsligt ansvarlig, som kom udefra, da de som klub ville frygte, at personen var væk igen forholdsvis hurtigt. Den frivillige sportsligt ansvarlige skulle i dette tilfælde være én, som kendte klubben og som brændte for klubben.

I interviewene med de *lønnede* sportsligt ansvarlige og nøglepersonerne fra klubberne herfra meddeles det, at de sportsligt ansvarlige skifter lidt rundt mellem klubberne i forskellige stillinger (Bemærk at begge klubber med lønnede sportsligt ansvarlige er fra Københavnsområdet). De *lønnede* sportsligt ansvarlige er derfor ikke længe i deres stillinger. Eksempelvis har den længste sportsligt ansvarlige, som de har haft ansat i KB, været der i fire et halvt år. De har ikke på samme måde det nære forhold til foreningen, som de frivillige sportsligt ansvarlige. Det er selvfølgelig ikke sikkert, at den *frivillige* sportsligt ansvarlige vil være i klubben længe. Hvis fx pågældendes børn stopper, er der en relativ stor chance for, at den frivillige sportsligt ansvarlige, også ville stoppe⁴.

3 "Det overraskede mig, hvor meget det betyder for dem at vinde i weekenden. Jeg tror, det betyder mere herude, end det gør i en eliteklub. Selvfølgelig er det fedt at vinde, men de [red. eliteklubben] tager måske nogle spillere med nogle gange for at udvikle dem personligt, velvidende at de så får en dårligere chance for at vinde kampen. Det er langt sværere at få dem til at gøre det her. Her vil de stille med de bedste. Det er jo en kultur vi skal have brudt op med." (Sportsligt ansvarlig)

4 "En stor motivation bagved er at mine børn spiller her. Hvis mine børn ikke spillede heroppe, jamen altså så var jeg engageret i den sportsgren, de så dyrkede (...) Så, der er jo noget egoistisk ift. at skabe så gode og fede rammer for ens egne børn som overhovedet muligt. Altså som er den primære drivkraft bagved." (Frivillig sportsligt ansvarlig)

Ved interviewene med de *lønnede* sportsligt ansvarlige gives der udtryk for, at når de er lønnede stilles der nogle andre krav til dem, end hvis de var frivillige. Medlemmerne har således en klar forventning til de lønnede sportsligt ansvarlige⁵. De *lønnede* sportsligt ansvarlige nævner samtidigt fordelene ved, at de har denne konstellation med frivillige over og under dem (som bestyrelse og forældretrænere), da de er neutrale i deres position og ansat til denne arbejdsopgave i klubben jf. deres ansættelseskontrakt⁶.

For den *frivillige* sportsligt ansvarlige handler det mere om, at de har et dilemma i forhold til, at de skal kunne træde et skridt tilbage og se tingene objektivt⁷.

De sportsligt ansvarliges match med klubbernes værdigrundlag

I casebeskrivelserne ses det, at der mellem klubberne er forskel på typen af sportsligt ansvarlig, hvilket bunder i klubbens værdigrundlag. Klubberne har ansat de sportsligt ansvarlige, som *passer* ind i den klub, de gerne vil have. På den måde undgår klubberne et mismatch mellem klubben og den sportsligt ansvarlige.

Eksempelvis er det for en af klubberne det fodboldmæssige, der prioriteres højest, hvor de sportsligt ansvarlige skal løfte kvaliteten i kerneydelsen. Hvis der er noget socialt i klubben, så er det udenfor de sportsligt ansvarliges opgaver. Og det nævnes også, at stedet ikke er et sted, hvor man hænger ud socialt, da rammerne ikke er til det⁸. For en anden klub handler det meget om det sociale, og at det skal være sjovt at gå til fodbold, hvor de nok skal spillerudvikle alligevel og også få skabt talenter. I den klub er det således de sportsligt ansvarliges opgave at få tænkt det sociale ind i træningen. Ved interviewene nævnes det f.eks. at de nu er i gang med en fodtennisturnering med det sociale element i fokus⁹.

Man kan derfor ikke konkludere, at de sportsligt ansvarlige er den samme *type* for alle

5 "Udfordringerne kommer når du bliver ansat, fordi så har de frivillige en større ret til dig, end du har til dem, kan man sige". (Lønnet sportslig ansvarlig)

6 "Jeg er enormt god til at begrænse mig til at stå på mål for beslutninger (...). Dvs. når der er frustrerede forældre, som har et ønske om, at xyz laves om, så tror jeg det er vigtigt, at man kan begrænse sig og sige 'det er faktisk medlemmernes beslutning. Jeg er ikke medlem af klubben så du skal foreslå det til generalforsamlingen. Eller du skal henvende dig til fodboldformanden - fordi sådan en har vi'. Folk tror, at vi er en hyret erstatning, men det er vi ikke. Vi varetager det sportslige. Ift. ledelse er vi endnu en gang sådan et sjovt spændingsfelt fordi vi leder frivillige, og vi ledes også af frivillige i udgangspunktet". (Lønnet sportsligt ansvarlig)

7 "Det sværeste ved at være sportsligt ansvarlig i sådan en klub her, det er hvis man har børn, der spiller i klubben - det er jo om at holde sig oppe i helikopteren på alt - og man skal så forsøge at se ud som om, man ikke overprivilegerer ens eget hold ift. det ene og det andet. Det synes jeg er bagsiden af medaljen". (Frivillig sportsligt ansvarlig)

8 "X [red. deres klub] er meget fodbold, Jeg ved ikke, hvor meget det handler om fodbold i X1 [red. en anden klub]. X1 er en lille klub med 120 medlemmer, som er drevet af frivillige. Skøn, skøn lille fodboldklub, men der er 120 podere og der er ikke nogen af dem, der er fyldt 12 år. Hvorfor i alverden skulle de ansætte en sportslig leder med samme profil som den vi har? Vi er jo også en klub, hvor du ikke kan gå ned og købe spaghetti bolognese i restauranten til 30 kr. Altså du kan købe en burger til 129 kr. inklusive pommes frites. Så det fordrer jo ikke et miljø, hvor 20 fireårige sætter sig ned og spiser i restauranten". (Sportsligt ansvarlig)

9 "Der er nogle klubber, hvis de skal træne tre gange om ugen, så skal det være fodbold, fodbold, fodbold. Vi har nu i halvanden måned sat hver torsdag af til at spille fodtennis, hvor vi har blandet årgangene, så man ikke spiller med sin egen størrelse, men man har tre årgange sammen på et hold (...) Dette kunne man måske godt optimere til, at man fik noget mere fodboldfagligt ind, men det giver dem noget leg, det giver dem noget frirum til at lære hinanden at kende (...) Og det tror vi på er rigtigt en gang i mellem at lave, og det er jo den sportsligt ansvarlige, som vi har ansat, som har den holdning også (...) Men vi har taget en anden approach end mange tror jeg. Ud fra at lave den sjoveste og den fedeste omgang fodbold. Og det kræver nogle mennesker som ikke kun tænker i de kasser". (Formand)

typer af fodboldklubber. De to klubber, der er omtalt i ovenstående eksempel, har hhv. tre og fire lønnede sportsligt ansvarlige. Casene er ikke én til én sammenlignelige, men alligevel findes der ligheder, hvilket ikke desto mindre gør det interessant at der ses store forskelle i tilgang og holdninger.

I forlængelse af ovenstående er det derfor fordelagtigt, at fodboldklubben har tænkt den sportsligt ansvarliges motiver og baggrund ind i forbindelse med rekrutteringen, hvilket studier på området også understreger som fordelagtige (Conners, 2011). På den måde kan klubben fra start forsøge at inddrage dem, som passer ind i klubbens kontekst/værdigrundlag mv., og derved også optimere chancerne for at de fastholdes, hvilket i forhold til de *frivillige* sportsligt ansvarlige bakkes op som en væsentlig pointe. Rekrutteringsprocessen af de *frivillige* sportsligt ansvarlige er således at tiltrække dem, som passer med klubbens behov/mindset. Dette bakkes op af studier på området, hvor det er givtigt for klubberne at de engagerer *frivillige* sportsligt ansvarlige, hvis de matcher klubbens kontekst og har samme holdning (Conners, 2011). Et muligt modargument er, at mange klubber på denne måde går glip af muligheden for at rekruttere personer med et radikalt andet – og potentielt på sigt mere produktivt – syn på klubben. Dog kunne data i denne undersøgelse indikere, at en radikalt anderledestænkende person næppe ville holde længe i klubben.

De sportsligt ansvarliges ledelse af trænerne

De sportsligt ansvarlige har ansvar for klubbens trænerne og til opgave at sætte retning for det sportslige. I en søgen efter en måde hvorpå man kan graduere den sportsligt ansvarliges ledelsesstil i klubben, vil der i dette afsnit tages udgangspunkt i to forskellige ledelsesstile, der er hinandens modpoler: den autoritære ledelsesstil og den demokratiske ledelsesstil. I den demokratiske ledelsesstil fokuserer den sportslige ansvarlige på at medinddrage og skabe gode relationer til trænerne, hvor den autoritære ledelsesstil fokuserer på effektivitet og retningslinjer for at målet kan realiseres (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Overordnet er det sådan, at hvad enten man er frivillig eller lønnet sportsligt ansvarlig, så handler det om, at de skal lede trænerne i den retning, som den sportsligt ansvarlige har sat. Det kan foregå med mere eller mindre grad af styring. I litteraturen på området ses det, at det er en balancegang ift. hvor meget man kan styre/lave faste procedurer/give ordrer, da de frivillige trænere ofte ikke vil reagere positivt på dette (Ibsen & Habermann, 2005). Hvorimod selvstyring og generel indflydelse er fremmende for de frivilliges engagement (Christensen & Ibsen, 2001). De frivillige kan ret omkostningsfrit stoppe som trænere, da de er ulønnede. Dvs. måden hvorpå den sportsligt ansvarlige skal tilgå trænerne handler således om, at de ikke skal tvinges til at udføre det arbejde, de beder dem om, men snarere motiveres hertil, hvis klubben forsat ønsker, at de skal forsætte som trænere. Undervejs i interviewene omtales det blandt andet, at det er en balancegang. De sportsligt ansvarlige leder rigtig meget med 'bløde ledelsesredskaber'. I den forbindelse bliver det nævnt, at trænerne ikke hænger på træerne – altså at de er en knap ressource i langt de fleste foreninger. Jo mere styring, der kommer fra de sportsligt ansvarlige, der er kendetegnende for den autoritære ledelsesstil, des mindre indflydelse har trænerne, hvilket jf. den omtalte litteratur kan være problematisk ift. fastholdelsen af trænerne. Samtidig er det vigtigt, at klubben opnår sit mål med ansættelsen af de sportsligt ansvarlige, hvor effektivitet/succes med dette kan blive på bekostning af træ-

nerens medindflydelse. Omvendt kan trænerens ønske om indflydelse blive på bekostning af målet, således at det får den konsekvens, at klubberne ikke når deres mål med ansættelsen af de sportsligt ansvarlige. Der opstår således en modsætning, hvor de sportsligt ansvarlige på den ene side skal forsøge at inddrage og motivere de frivillige trænere, mens de på den anden side skal lede trænerne derhen, hvor de gerne vil, for at opnå succes med det sportslige.

Den sportsligt ansvarlige skal formå at kombinere træk ved den demokratiske ledelsesstil med den autoritære ledelsesstil, således at de kan opnå klubbens sportslige mål, men samtidig opnå tilfredshed blandt trænerne, der ofte er frivillige. Det handler således om, at de sportsligt ansvarlige medinddrager, lytter, kommunikerer, får skabt en god relation og er i dialog med trænerne (deraf behovet for pædagogiske og menneskelige kompetencer). Igennem interviewene afspejles dette også som vigtige elementer. At de sportsligt ansvarlige gør det interessant for trænerne, således at trænerne motiveres, afspejler den demokratiske ledelsesstil (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

På baggrund af de sportsligt ansvarliges erfaringer, fodboldfaglige viden osv. kan deres styring/ledelse af trænerne sagtens blive accepteret som det korrekte/rigtige, og derved legitimeres af den ekspertise og faglighed som de besidder. Det skal i den forbindelse tilføjes, at det for nogle trænere kan være motiverende og nemmere at indgå i en trænerrolle, når der er sat nogle rammer herfor.

Igennem interviewene er de sportsligt ansvarlige godt klar over, at de ikke må tage al autonomien fra trænerne, og derfor er der også frie rammer (i forskellig grad), når det gælder træningens indhold. Typisk har de sportsligt ansvarlige udpeget et fokusområde, hvor trænerne så selv står for at udfylde træningen med øvelser osv. Således opnår trænerne stadig en form for medbestemmelse. Men der er ingen tvivl om, at ledelsen af trænerne er en balancegang, hvor der ind imellem også opstår konflikter.



Foto: Ukendt

Anden del: sportsligt ansvarlige i fem forskellige fodboldklubber

Dette afsnit indeholder en beskrivelse af, hvordan fem forskellige fodboldklubber gør sig brug af sportsligt ansvarlige på børne- og ungdomssiden. Beskrivelserne bygger på interviews, gennemført med den eller de sportsligt ansvarlige i de fem klubber, samt med én eller flere nøglepersoner fra den pågældende klub, som er med inde over udvælgelsen af de sportsligt ansvarlige. Det kan være forskelligt fra klub til, hvilken titel den sportsligt ansvarlige har i klubben. De sportsligt ansvarlige kan fx være benævnt ”fodboldansvarlig” eller ”sportslig leder”. I denne undersøgelse dækker sportsligt ansvarlige over den eller de personer, som har det sportslige ansvar, og benævnes derfor *sportsligt ansvarlige* igennem nærværende undersøgelse.

Formålet med hver af disse fem casebeskrivelser er at give en nuanceret helhedsbeskrivelse af, hvordan den enkelte klub har ansat den eller de sportsligt ansvarlige, de sportsligt ansvarliges opgaver i klubben osv. Dette vil i fremstillingen af beskrivelserne bakkes op med citater fra interviewene.

Casebeskrivelserne af klubberne følger denne disposition: Først gives der en kort beskrivelse af klubben (historie, struktur, størrelse). Dernæst følges strukturen fra interviewguiden (se tabel 3): *organisering* af de sportsligt ansvarlige, *rekruttering* af de sportsligt ansvarlige, de *opgaver* de sportsligt ansvarlige varetager i klubben, de *kompetencer* de sportsligt ansvarlige besidder, de *resultater* de sportsligt ansvarlige har opnået i klubben, det *samarbejde* de sportsligt ansvarlige har med de andre aktører i klubben, og til sidst den *indflydelse* som de sportsligt ansvarlige har i klubben.



Foto: Tom Kristensen

Jetsmark IF

Jetsmark IF er en Nordjysk fodboldklub, der blev stiftet i 1973. Jetsmark IF er en sammenlægning af to naboklubber: Kaas Idrætsforening og Pandrup Boldklub. I 2008 indgik Jetsmark IF en samarbejdsaftale med Blokhuis FC, således at de kunne få et 2. divisionshold i klubben. Ungdomsfodbolden foregår uden Blokhuis FC. Jetsmark IF har en seniorafdeling og en børne- ungdomsafdeling, hvor de i alderen 0-12 år har 190 medlemmer (Kilde: DBU).

I klubben har de et sportsligt udvalg, der har til formål at sikre optimal spillerudvikling og danne gode rammer for trivsel - for såvel trænerne som spillerne i de to grene af klubben (Jetsmark IF, 2021)

Organisering

Til daglig er der tre sportsligt ansvarlige i klubben. De er alle tre frivillige, og har deres primære erhverv ved siden af. Alle tre var tilknyttet klubben forinden de blev udnævnt som sportsligt ansvarlige, hvor de henholdsvis har været træner, bestyrelsesmedlem, siddet i diverse udvalg, været talentkoordinator mv. En af de sportsligt ansvarlige er også chefræner på førsteholdet i klubben. De to andre er på nuværende tidspunkt også i klubbens bestyrelse. De har alle tre spillet fodbold i mange år, og to af dem spiller på klubbens grand-oldboyshold.

De tre sportsligt ansvarlige er sammentømrede, og de ved, hvilke holdninger de hver især har på forskellige områder, hvilket de synes er en vigtig præmis. Den ene sportsligt ansvarlig udtrykker det således:

“I sådan en klub som vores, der er det også vigtigt, at de sociale relationer, og at kemien passer. Så, det ikke er en stor diskussion (...) Jeg vil sige, at jeg kender de to frivilliges holdninger til rigtig mange ting. Jeg vil gætte forkert 0,1 % af gangene”.
(Sportsligt ansvarlig, bestyrelsesmedlem)

Alle tre sportsligt ansvarlige er fra området. De har alle selv haft børn i klubben, og nogle af dem spiller der endnu.

Rekruttering

Den ene sportsligt ansvarlig har været tilknyttet klubben i mange år, men havde i et par år inden udnævnelsen som sportsligt ansvarlig været træner i en anden klub. Klubben ville gerne have ham tilbage som træner i klubben, hvor han stillede det som et krav, at han ville have det sportslige ansvar i klubben, før han sagde ja til at blive træner. Derved blev han ansat som træner i klubben og sportsligt ansvarlig. Han ville gerne have en, der sammen med ham, kunne stå for det sportslige i klubben, og rekrutterede en internt, som i mange år forinden havde været forældretræner mv. i klubben. Den sidste sportsligt ansvarlig blev også rekrutteret internt og havde ligesom de to andre et stort kendskab til klubben fra diverse bestyrelsesposter blandt andet som ungdomsformand. De har således alle tre opnået et stort kendskab til klubben inden deres udnævnelse som sportsligt ansvarlig. Som nævnt er de alle frivillige.

Opgaver

De sportsligt ansvarlige har en relativ klar rollefordeling imellem dem i forhold til, hvilke opgaver de hver især skal tage sig af. To af de sportsligt ansvarlige er primært optaget af udviklingen af det sportslige i klubben, hvor den tredje primært koncentrerer sig om administrative opgaver, såsom spillertøj, Klub Office, licens mv., der følger med som sportsligt ansvarlig. De to sportsligt ansvarlige, der primært koncentrerer sig om den sportslige udvikling i klubben og dermed er mere på træningsbanerne, er ikke fritaget for de administrative opgaver.

Deres opgave er, at de skal sikre den røde tråd i klubben fra U6 til 2. division med udgangspunkt i klubbens DNA-sæt. Det gør de bl.a. ved at afholde trænermøder og individuelle møder. De skal bl.a. sørge for trænerpåsætning til de forskellige hold, og at holdene er tilmeldt det korrekte niveau.

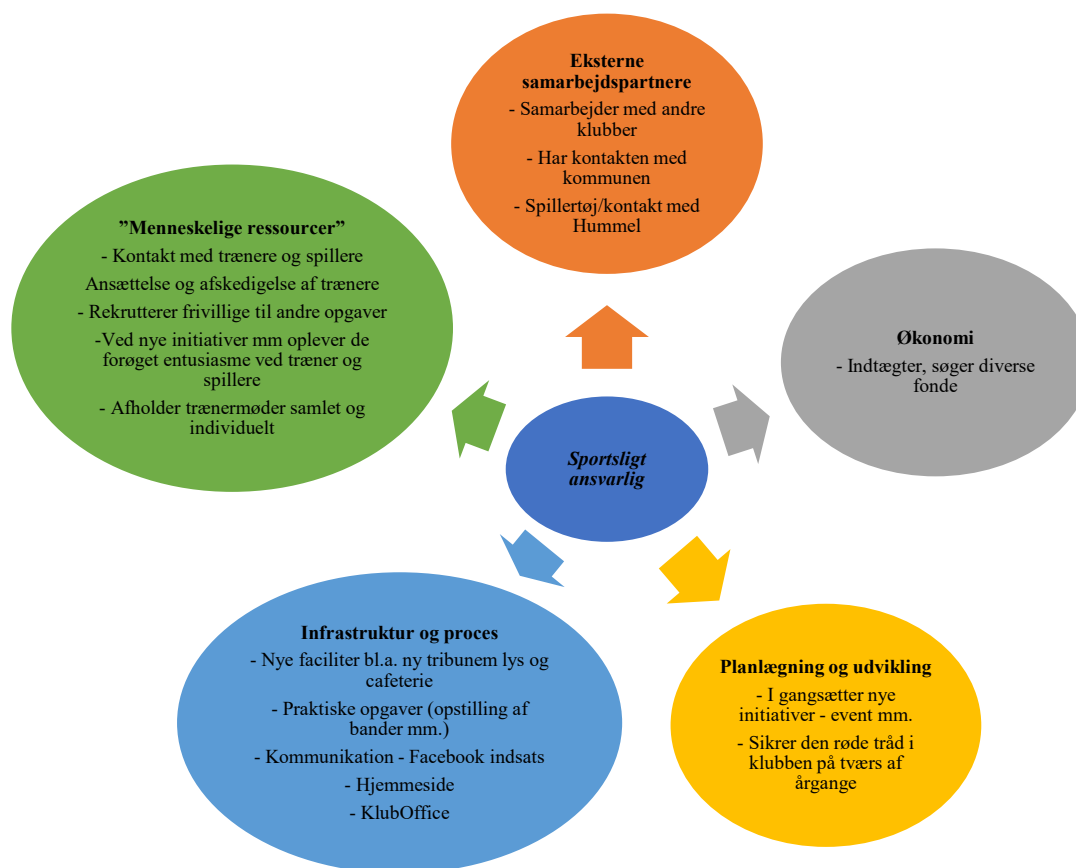
Det, at de får ansat de rigtige trænere på holdene, er med til at sikre kvaliteten på alle årgange og hold. De sportsligt ansvarliges opgave er sikre kvaliteten på tværs af årgange – et retfærdighedsprincip:

”Man er med til at sikre, at der er en rød tråd igennem klubben på det sportslige niveau. Det er på trænerens evner, træneransættelser, at man sikrer, at der er kvalitet, uanset hvilken årgang, så du har et eller andet retfærdighedsprincip, og det vil sige, at der lige pludselig ikke er en årgang, der stikker af, og bliver forfordelt”. (Sportsligt ansvarlig, bestyrelsesmedlem)

Derudover har de mange praktiske og koordinerende opgaver som sportsligt ansvarlige, udover at være på banerne:

”Der er mange småting i det også, så skal man påsætte baner, vi skal lave en kunstgræstid. I sådan en klub som vores, der har man mange kasketter på, det er jo ikke de store superligaklubber, så det spænder utrolig vidt (...) med både koordinering og planlægning. Det er alt lige fra mikro-fodboldskoler, stævner osv. man også er inde over”. (Sportsligt ansvarlig, bestyrelsesmedlem)

Citatet illustrerer, hvordan det at være sportsligt ansvarlig i klubben, er en stilling, hvor man har mange opgaver, hvilket afspejles i figur 5. Denne model blev ved interviewet anvendt ved snakken om de sportsligt ansvarliges opgaver i klubben. Interviewpersonerne blev bedt om at vurdere, hvordan de sportsligt ansvarlige i deres arbejde i klubben påvirker disse fem kapacitetsområder.



Figur 5: De sportsligt ansvarliges opgaver i Jetsmark IF.

De fortæller, at de sportsligt ansvarlige påvirker hver af disse fem kapacitetsområder, og at det i alt overvejende grad er positivt. Det eneste sted, hvor de fremhæver noget negativt, er i forhold til de menneskelige ressourcer, hvor de indimellem har haft et par uenigheder med trænere og spillere.

De nævner, at nøglen til succes er at få ansat de rigtige trænere på de forskellige årgange, da træneren er nøglen til succes - i forhold til at opnå et godt træningsmiljø:

“Får vi ansat de rigtige trænere, så ryster det som ringe i vandet, at der er et godt træningsmiljø, så får man flere spillere. De kommer helt af sig selv, hvis man skaber det rigtige miljø”. (Sportsligt ansvarlig, bestyrelsesmedlem)

De sportsligt ansvarlige påpeger selv, at deres arbejdsopgaver ikke er så kasseopdelt, og at alle de forskelligartede opgaver, der måtte være, løses. De er inde på, at deres arbejdsopgaver som sportsligt ansvarlig, i denne klub, formentlig er forskellige fra en klub, hvor de har ansat en lønnet sportsligt ansvarlig:

“For en klub som os, som er en breddeklub, men har lidt elitært, der er det vigtigt, at det er en der kender klubben. Det er noget andet når det er FCK eller KB, det er hårdt og kontant, som X [red. den anden sportslig ansvarlig] også siger, han har kun den ene

kasket, han er fuldstændig ligeglad med om der kommer nye indtægtskilder, han har bare et budget han skal holde sig til, og så et mål. Os, her, der er vi alle sammen med hele vejen rundt". (Sportsligt ansvarlig)

Kompetencer

De kompetencer klubben fremhæver, at man gerne må besidde som sportsligt ansvarlig, er fodboldmæssige kompetencer, et netværk, en vis form for rutine og erfaring - gerne både som spiller og træner.

"Hvis vi skulle ansætte en anden sportsligt ansvarlig, så ville det jo kræve en, der har et fodboldmæssigt kompetencenetværk (...) fordi man skal kunne sammensætte en klub nedefra og hele vejen igennem. Så man skal have et eller andet netværk og rutine indenfor fodboldverden, gerne både som træner og spiller". (Bestyrelsesmedlem, sportsligt ansvarlig)

I forlængelse af den fodboldfaglige viden pointerer de, at det ikke kræver en bestemt formel træneruddannelse at blive sportsligt ansvarlig, da man godt kan have det i sig, hvis man har været en del af fodboldverdenen og opnået erfaring derfra:

"Nej, det er også noget med at du skal have en fodboldfaglig viden, det er selvfølgelig vigtigt. Det kan ikke nytte noget vi tager en som ikke har en skid forstand på fodbold, men man behøver ikke have en A-licens for at være her i klubben". (Sportsligt ansvarlig)

De sportslige ansvarlige har taget en del trænerkurser, blandt andet B1.

Derudover skal det gerne være en som kender klubben, og som brænder for klubben, ellers ville de være bange for at personen hurtigt forsvandt igen:

"Når vi vælger her, ville vi jo aldrig vælge en sportsligt ansvarlig, der kom fra Aalborg, og intet havde med os at gøre. Så er det fordi vi får et scoop ind, af en anden verden, men det skulle stadigvæk have en tilknytning, ellers ville vi være ilde stedt, når manden efter fire måneder siger; 'vi ses'. Der vil altid være en usikkerhed, men hvis man skal gå her i det daglige, så skal man have lyst til at sidde og snakke om en træneransættelse til vores tredjeholdstræner" (Sportsligt ansvarlig, bestyrelsesmedlem)

Derudover skal man som person have lidt at stå i mod med som sportsligt ansvarlig, da man som internt rekrutteret kender alt og alle. I den forbindelse er det vigtigt, at man som person kan se de givne situationer objektivt, og ikke favoriserer sine egne. Og det er ulempen ved, at det er en person fra området, som er sportsligt ansvarlig:

"Det sværeste ved at være sportsligt ansvarlig i sådan en klub her, det er hvis man har børn, der spiller i klubben - det er jo om at holde sig oppe i helikopteren på alt - og man skal så forsøge at se ud som om, man ikke over-privilegerer ens eget hold ift. det ene og det andet. Det synes jeg er bagsiden af medaljen". (Sportsligt ansvarlig)

Resultater

Ved interviewene med hhv. de sportsligt ansvarlige og med de nøglepersoner i klubben, som er involveret i udvælgelsen af de sportsligt ansvarlige, blev de bedt om at resonere – hver for sig - over, hvilke (ca. 3) resultater/initiativer, de var stolte over, at de sportsligt ansvarlige havde opnået/eller er i gang med. Ved selve interviewet blev disse resultater/initiativer nedskrevet. For Jetsmark IF blev følgende resultater/initiativer nedskrevet (tabel 6).

	Resultater/initiativer	Supplerende kommentarer fra mødet
Sportsligt ansvarlig	Fodbold for livet – vores DNA	Inkluderer klubbens holdninger og værdier til, hvordan de gør i klubben
	Bedre træner set-up	Tidligere fik en ny træner tit nøglerne til boldrummet, og så har vi sagt værsgo. Gå i gang. Nu har man i hvert fald et eller andet, her er vores holdninger, ikke hvordan vi skal lægge vores spillestil eller sådan noget, men det er vores holdninger til, hvordan vi gør her i klubben. Så har vi det bedste træner set-up, vi har haft længe i hvert fald, det er vi rimelig godt tilfredse med nu.
	Godt samarbejde med naboklubberne	Hvilket betyder, at de kan fastholde flere spillere, da de årgange omkring efterskoletiden mindskes. Når de formår at have et godt samarbejde med naboklubberne, så bliver årgange ikke så smalle.
Sportsligt ansvarlig/bestyrelsesmedlem	Divisionsstatus	
	Tilbud til alle	
	Talenter kommer igennem til et højere niveau	Dette kan både være til ét bedre hold i klubben, Superligaen eller på landsholdet.
Sportsligt ansvarlig/bestyrelsesmedlem	Højt niveau i alle rækker	Det er fra U5 til senior.
	Spillerudvikling individuelt	
	Klubudvikling	At der er en målsætning. F.eks. at man ikke risikerer at tabe en hel årgang i U17, pga. ungerne skal på efterskole. Og det er noget af det vi kommer til at mærke, at hvis man ikke får gang i de der U5 og U6, så får man tyndere årgange, og så bliver man straffet, på et senere tidspunkt, der kommer til at gøre ondt. Og vi kan i hvert fald se, at hvis man har nogle årgange, på f.eks. 30-40 spillere, så når de kommer efter gymnasietiden, så forplanter de sig mange gange tilbage i senior. Hvis de har haft en god ungdomstid, så forplanter de sig i seniorafdelingen, og så lige pludselig så har man også flere seniorhold.

Tabel 6: Resultater/initiativer de sportsligt ansvarlige i Jetsmark IF har stået for at implementere.

De resultater/initiativer, der bliver fremhævet, er både med fokus på bredden - at der er skabt et tilbud til alle og højt niveau i alle rækker, men der er også fokus på det med, at der bliver skabt talenter. Derudover bliver det også fremhævet, at de sportsligt ansvarlige har haft en indflydelse på klubbens kultur ved, at de nu har nedskrevet klubbens holdninger mv., som de udleverer til trænerne.

Samarbejde

Som det fremgik i modellen for Jetsmark IF (figur 5), ses det, at de sportsligt ansvarlige samarbejder med en del forskellige aktører, både internt og eksternt fx med andre naboklubber. De samarbejder med trænerne, har kontakt/dialog med forældrene og spillerne. De sportsligt

ansvarlige oplever, at når de får henvendelser fra trænere, forældre og spillere, så afhænger det meget af, hvem de kender på forhånd.

De sportsligt ansvarlige har et tæt samarbejde med bestyrelsen, og to af dem sidder også i bestyrelsen, og på den måde er de velorienterede og medbestemmende i klubben. Derudover har de også samarbejde med kommunen.

Indflydelse

De sportsligt ansvarlige har en stor indflydelse på det sportslige område i klubben. Derudover var det også den enes krav, at hvis personen skulle tilbage og være træner i klubben, ville personen have råderum over det sportslige ansvar i klubben. Ved interviewet nævnes det, at deres bestyrelsesformand er med inde over det sportslige en gang imellem, når det har været aftalt:

“Jeg er jo fast sammen med X [red. den anden sportslige ansvarlige] omkring det sportslige og så er der vores bestyrelsesformand som også er inde omkring det sportslige, en gang imellem - i hvert fald når han får lov.” (Sportsligt ansvarlig, bestyrelsesmedlem)

Derudover bliver det også fremhævet igennem interviewet, at de sportsligt ansvarlige har haft en indflydelse på den måde man har gjort tingene på i klubben, herunder blandt andet proceduren for ansættelse af nye trænere. De har fx nedskrevet klubbens holdninger, værdier mv., som de udleverer til de nye trænere (klubbens DNA).



Foto: Nicolai Skovgård

Gentofte Vangede Idrætsforening

Gentofte Vangede Idrætsforening (GVI) er en fodboldklub, der er placeret i den københavnske forstad i Vangede. Klubben blev stiftet i 1921, og spiller deres hjemmekampe i Nymosen. I 2019 blev GVI samarbejdsklub med FCK, i håb om, at de kunne hjælpe med at udvikle endnu flere talenter, og skabe bedre børnemiljøer (FCK, 2019). I maj 2020 fik klubben tildelt 1 stjerne i DBU's klublicenssystem for drenge ungdom. Klublicenssystemet går fra 1-5 stjerner, stjernerne uddeles efter hvor mange krav klubben opfylder ud fra de forhåndsoplistede kriterier i manualen (der uddeles halve stjerner ml. 1-5). Klublicenssystemet for drenge ungdom har til hensigt at:

“Fremme og optimere talentudviklingsmiljøer i klubberne. Den enkelte spillers udvikling sættes i centrum både sportsligt og civilt. Klublicenssystemet skal medvirke til at forbedre klubbens ledelse både administrativt og sportsligt, så vi i fremtiden udvikler endnu flere og bedre fodboldspillere til gavn for både klub- og landshold”. (DBU)

Det, at GVI er blevet licensklub for drenge ungdom betyder, at de skal leve op til nogle bestemte krav (læs mere om dem i DBUs licensmanual for sæson 2020 /2021) (DBU 1). Et af kravene er blandt andet, at de som minimum skal have en halvtidsansat i den sportslige sektor.

GVI har en seniorafdeling, og en børne- og ungdomsafdeling, hvor de i alderen 0-12 år har 502 medl. (Kilde: DBU).

Organisering

I GVI har de en overordnet ansvarlig på det sportslige område, som er fuldtidsansat og lønnet i klubben. I tråd med DBU's licensmanual nævnes det ved interviewet, at personen har fået titlen 'talentchef', som er den betegnelse, der anvendes om den overordnet sportsligt ansvarlige i resten af casebeskrivelsen. Talentchefen er foruden dette også i bestyrelsen som ungdomsformand og er klubbens administrative chef. Samme person er også træner for deres U5 hold, og er primær ansvarlig for udviklingen af det sportslige for årgangene U5 til U9.

Foruden ham, er der to lønnede halvtidsansatte (10-15 timer pr. uge), som sammen med den overordnede sportsligt ansvarlige fungerer som et team på det sportslige område i klubben på drengesiden. Den ene af de to deltidsansatte er ansvarlig for udviklingen af det sportslige for U10 til U15 (jf. DBU's licensmanual børne- og ungdomsudviklingstræner), og den anden er sportsligt ansvarlig for U17 til U19 og overgangen til senior. De tre sportsligt ansvarlige i klubben på drengesiden mødes en gang om ugen. De tre tilsammen udstikker den fælles sportslige kurs i klubben, hvor de vha. en flad ledelsesstruktur, og dialog med trænerne sætter en ramme for det sportslige i klubben. Hvilket især er knyttet op omkring licensdelen i klubben.

Derudover har de en lønnet deltidsansat som sportsligt ansvarlig på pigesiden i klubben. Pigesiden i klubben er på nuværende tidspunkt et udviklings- rekrutteringsprojekt, da de rigtig gerne vil have pigefodbold op at stå i klubben. Den sportsligt ansvarlige på pigesiden i klubben er ikke med i det sportslige udvalg, der er knyttet op på drengedelingen:

“Han er ikke med i det sportslige udvalg fordi det sportslige udvalg er mest knyttet til licensdelen af vores fodbold. Altså licensdelen af drengefodbold, og pigefodbolden er ikke licens - det er et udviklingsprojekt kan man sige. Det er rigtig meget et rekrutteringsprojekt. Vi vil rigtig gerne have noget pigefodbold op at stå. Det har vi prøvet i mange år uden at lykkes med det. Nu har vi så ansat én til dette”. (Talentchef)

Nedenstående gennemgang af de øvrige områder (rekruttering, opgaver, kompetencer, resultater, samarbejde og indflydelse) vil tage udgangspunkt i de sportsligt ansvarlige på drengesiden i klubben.

I klubben har de valgt at lave halvtidsstillinger, da de tror, at én person vil knække nakken, hvis han skulle bruge hver eftermiddag nede i klubben, fra ca. kl. 16-20, hvor børnene træner. Derudover ser de det som en styrke, at der er flere øjne til at se på det sportslige:

“Det er jo rigtig svært at være et helt menneske i min optik og være fuldtidsansat hernede, fordi fra klokken 8 til klokken 16 sker der ikke rigtig noget. Så, hvis du har en fuldtidsstilling, så skal du være hernede 5 aftener om ugen. Det kan man jo ikke have et ordentligt liv med. Vi gjorde ret hurtigt op med os selv, at i stedet for at have en fuldtidsansat, så vil vi hellere have to halvtidsansatte (...) Så har vi også flere øjne på. Og det tror jeg har været godt for os”. (Formand)

Rekruttering

Den overordnede sportsligt ansvarlige i klubben er rekrutteret internt, hvor der både har været en historisk tilknytning, da han førhen selv har spillet fodbold i klubben, og nu spiller hans dreng i klubben, samt en lokaltilknytning, da han bor i nærområdet. Inden hans nuværende position i klubben var han forældretræner, referent for bestyrelsen, halvtidsansat administrator og ungdomsformand i klubben. Undervejs i forløbet observerede han flere og flere ting i klubben, der kunne gøres anderledes. Inden hans faste ansættelse i foreningen har det tidligere været en forening, hvor alt var drevet af frivillige kræfter, hvilket nogle gange mandede ud i, at der blev udvekslet en masse gode ideer, men det kneb med at få ideerne ført ud. Klubben var kommet dertil, at de ikke kunne nå længere vha. de frivillige kræfter, ud fra et ønske om, at de som klub gerne ville nå længere sportsligt. Derfor startede de med at ansætte én i en fuldtidsstilling som administrator og talentchef i klubben for at få endnu mere fodboldfaglighed ind i klubben:

“Og så kom det, at vi skulle have noget fodboldfaglighed ind og i stedet for at ansætte en god træner, og dem har vi jo selvfølgelig også mange af, så har vi prøvet at ansætte én [red. den overordnede sportsligt ansvarlige], der var over trænerne, som kunne sikre sig, at vi fik flere gode trænere (...) Og det har givet en god retning, at der ikke er så stor forskel på om man er fra den ene eller den anden årgang. Så det har gjort rigtig meget for vores fodboldfaglighed”. (Formand)

Derefter blev de andre deltidsansatte sportsligt ansvarlige ansat. Disse sportsligt ansvarlige er rekrutteret på baggrund af klubbens værdier i forhold til at finde det bedste match mellem

klubbens værdigrundlag og de sportsligt ansvarlige. Det var vigtigt for klubben, at det som de gerne ville sportsligt (pga. klubbens værdigrundlag), passede med de sportsligt ansvarliges profiler:

“Og der har vi fundet nogen, som havde nogenlunde samme værdier som os. Det er det nemmeste i verden for så er man sikker på, at de ikke stikker helt ud. Og derfra har vi jo flyttet grænserne lidt sammen”. (Formand)

Opgaver

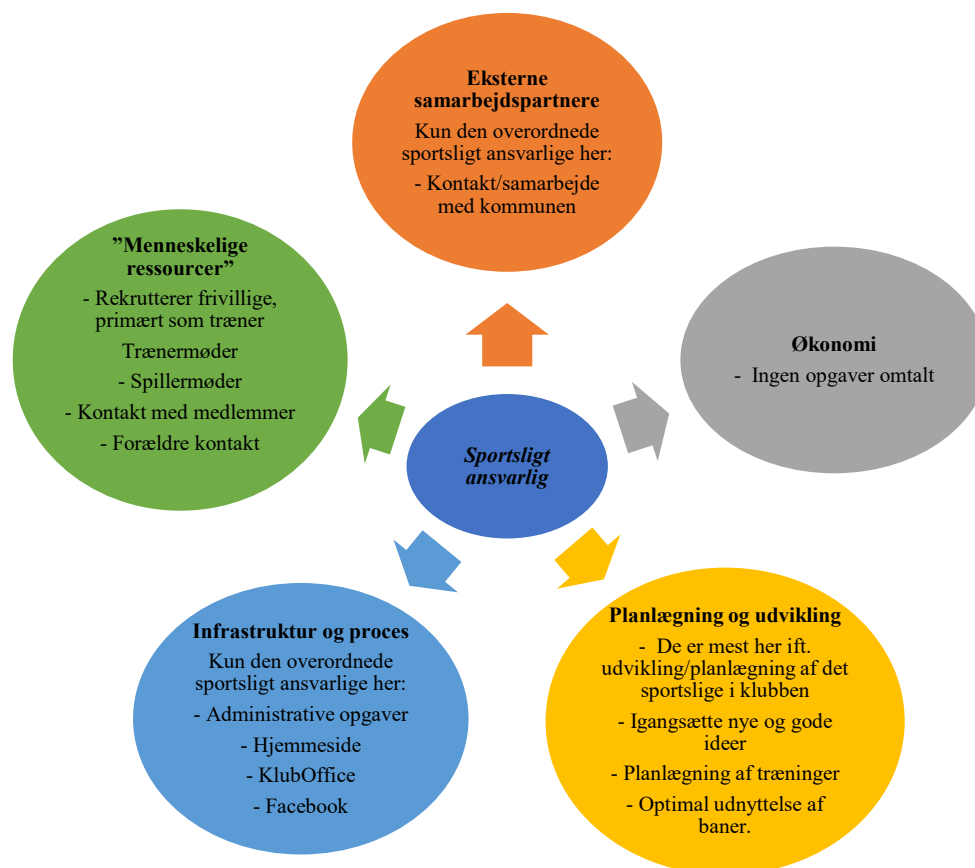
De sportsligt ansvarliges opgaver er, at de skal sætte den sportslige retning i klubben, og bringe dette videre til trænerne. Den sportslige retning, som de sportsligt ansvarlige har frembragt, er udarbejdet med respekt for klubbens værdigrundlag, således at der er sammenhæng mellem det klubben vil, og det de sportsligt ansvarlige gør. Men når det så er sagt, så har de sportsligt ansvarlige bestyrelsens fulde opbakning til udførelsen af dette. Derudover skal de sportslige ansvarlige hjælpe med/sørge for at trænerne udnytter den plads de har til rådighed på en hensigtsmæssig måde i træningen. Her refereres der til, at antallet af baner de har til rådighed, er meget begrænset i forhold til antallet af medlemmer (nogle gange er der fx 150 pers. pr. fodboldbane), hvor det er vigtigt, at der stadig er kvalitet i træningen. De sportsligt ansvarlige giver øvelser, vejledning inspiration mv. til udførelsen af dette.

Deres opgave er også at få nye og gode ideer, som rykker klubben i en positiv retning. De sportsligt ansvarlige laver blandt andet et årshjul for træningen, der indeholder nogle overordnede retningslinjer om, hvad de skal igennem i træningen, og hvornår. Herefter har trænerne så plads til selv at bestemme udførelsen i praksis. De sportsligt ansvarlige bistår gerne med hjælp til trænerne, men de oplever, at det er forskelligt, hvad trænerne efterspørger af hjælp på tværs af årgangene:

“For U10 træneren er det måske hjælp til at lave et træningsprogram, og for U15 træneren er det formentlig at fortælle temaet for næste måned, hvor træneren så selv finder på træningsprogrammet indenfor denne ramme (...), men der er en klar retning i det vi vil”. (Talentchef)

De sportsligt ansvarlige, som er ansat på 10-15 timer om ugen er typisk på banerne to gange om ugen.

De to personer, som udelukkende er sportsligt ansvarlige i klubben på lønnede deltidsstillinger, er i figur 6 primært i de to områder: 'planlægning og udvikling' samt 'menneskelige ressourcer'. Den overordnede ansvarlige for det sportslige (talentchefen), er en lidt anden case, end de to *rene* sportsligt ansvarlige i klubben på drengesiden. Han har en del administrative opgaver, samarbejder med kommunen om blandt andet haltider, omkring skolesamarbejde mv. og er med inde over beslutninger og arbejdet med kontingent, KlubOffice osv.



Figur 6: Sportsligt ansvarliges opgaver i GVI.

Kompetencer

Ved ansættelsen af de sportsligt ansvarlige har klubben prioriteret at finde det rigtige match mellem klubbens værdier, og de sportsligt ansvarlige. I ansættelsen af de sportsligt ansvarlige har de lagt stor vægt på at udpege nogen med sociale og menneskelige kompetencer og dertil stor fodboldfaglighed.

Af de sportslige ansvarlige i GVI har den ene UEFA A-licens træneruddannelse, den anden har UEFA B-licens træneruddannelse, og den sidste har UEFA C-licens træneruddannelse. Klubben har dette ikke som et krav, at de skal have en bestemt træneruddannelse for at være sportslig ansvarlig.

De har blandt andet ansat en, som arbejder som skolelærer, hvor han er dygtig til at finde veje til indlæring hos børn og unge. Klubben pointerer selv, at de formentlig tænker lidt ultraditionelt med dem de får ind, men at de skal passe ind i klubben og klubbens værdier, hvor de gerne vil lave den sjoveste og fedeste omgang fodbold. Det ses ved, at de sportsligt ansvarlige fx har fået stablet en fodtennisturnering på benene, som de spiller, hver torsdag i en længere periode, i stedet for en *normal* fodboldtræning denne dag:

“Der er nogle klubber, hvis de skal træne tre gange om ugen, så skal det være fodbold, fodbold, fodbold. Vi har nu i halvanden måned sat hver torsdag af til at spille fodtennis, hvor vi har blandet årgangene, så man ikke spiller med sin egen størrelse, men man har tre årgange sammen på et hold (...) Dette kunne man måske godt optimere til, at man fik noget mere fodboldfagligt ind, men det giver dem noget leg, det giver dem noget frirum til at lære hinanden at kende (...) Og det tror vi på er rigtigt en gang i mellem at lave, og det er jo den sportsligt ansvarlige, som vi har ansat, som har den holdning også (...) Men vi har taget en anden approach end mange tror jeg. Ud fra at lave den sjoveste og den fedeste omgang fodbold. Og det kræver nogle mennesker som ikke kun tænker i de kasser”. (Formand)

Klubben har den prioritering, at de selvfølgelig gerne vil udvikle landsholdsspillere, men for dem er det rigtig vigtigt at lave den fedeste og sjoveste omgang fodbold, hvilket de synes kræver ansatte, der ikke kun tænker i de traditionelle fodboldkasser.

Derudover kræver det som sportsligt ansvarlig også kompetencer i forhold til at kunne strukturere og planlægge, samt have en ide om, hvordan de sportsligt kan bevæge sig videre. Derudover skal man som person være åben, nysgerrig og iderig, hvor man tør, at prøve nogle ting af.



Foto: Tom Kristensen

Resultater

Ved interviewene med hhv. de sportsligt ansvarlige, og med de nøglepersoner i klubben som er involveret i udvælgelsen af de sportsligt ansvarlige, blev de bedt om at resonere – hver for sig - over, hvilke (ca. 3) resultater/initiativer, de var stolte over, at de sportsligt ansvarlige havde opnået/eller er i gang med.

For GVI blev følgende resultater/initiativer nedskrevet:

	Resultater/initiativer	Supplerende kommentarer fra mødet
Talentchef	Forbedret træningsmiljø (børnemiljø)	Forbedret træningsmiljø. Det er kernen i det hele. Det er stadigvæk ikke perfekt og det bliver det nok aldrig fordi der vil altid opstå nogen huller hist og pist. En struktureret klub. Og at vi har en linje for at alle børnene får noget alderssvarende træning, og noget træning i forhold til der hvor de er. Det er jeg sindssygt stolt af, at vi har fået gjort og jeg har været med til.
	At blive licensklub	Træningsmiljø på forskellige niveauer, men det er fedt, at vi har udviklet på de gode og på de andre, hvis man kan sige det sådan. At vi ligesom forsøger at rumme det hele. Men konkret lige omkring licensklubben, at vi lykkedes med at få lavet et set-up, som giver rigtig god træning for dem der gerne vil det. Det synes jeg også er rigtig fedt, at vi kan være sådan en klub. Og på forholdsvis kort tid altså er vi gået fra at være noget der var meget tilfældigt til at være noget der er forholdsvis struktureret.
	Styr på administrationen	Den administrative del er sådan én man glemmer fordi det er kedeligt og gråt. Det var egentlig det, at der gjorde, at jeg kom ind i en eller anden form for lederrolle at få styr på det. Det der med lige at få sat struktur på det.
	U5 træningen	Det giver mig smil på læben når jeg går hjem om søndagen. Det der med lige at være sammen med de små børn og den glæde, den umiddelbarhed der er i det hele. Fordi når du er i en konstruktion hvor, at der nogle dage, så handler det om ham der den bedste og hans far, som er lidt i tvivl om det her i klubben er det rigtige sted at være. Så er det bare fedt også en gang i mellem, eller en gang om ugen lige at mærke det, det hele handler om. Bare at have det sjovt og ballade.
Formand	Stabilitet i klubben	Og med stabilitet mener jeg, at før i tiden var det meget forskelligt hvor dygtige vores årgange blev alt efter hvem de havde som personer, som trænede dem eller som var holdleder, som gjorde at vejen var banet for den årgang hernede, og det vil sige, at vi kunne have 60 i en årgang og stor succes og dygtige fodboldspillere og så kunne vi være 30 i årgangen efter, fordi der var ikke de personer til rådighed, og det er vi kommet ud over. Sådan, at vi er sikre på at vi rammer niveauet og antallet, årgang efter årgang. Så det synes jeg, at det har vi haft som mål og det har vi fået.
	Udvikling	De sportsligt ansvarlige formår at nytænke og prøve ideer af.
	Plads til fastholdelse	De formår at fastholde spillere selvom baneplassen er lille. Og de gør sig mange kreative ideer omkring, hvordan.

Tabel 7: Resultater/initiativer de sportslige ansvarlige i GVI har stået for at implementere.

I ovenstående resultater, som de sportsligt ansvarlige har bidraget med, ses det, at de har forbedret børnemiljøet/kvaliteten i træningen, så alle hold og årgange nu har kvalitet i træningen/stabilitet. Og foruden dette er det også lykkedes dem at blive en licensklub, hvor de forsøger at rumme den bredde, der er i fodbold. De lykkedes med at prøve nye ideer af og fastholde spillere. Ikke mindst har de ved ansættelsen af talentchefen kommet til bunds i administrative opgaver i klubben.

Samarbejde

Der er et godt samarbejde mellem de sportsligt ansvarlige og bestyrelsen. Den sportsligt ansvarlige roser bestyrelsen for, at de er samarbejdsvillige og åbne:

“Der har også været en bestyrelse, der bare har været totalt åben for, at nu kører vi bare. Det har været rigtigt fedt. Der har ikke været nogen stopklodser overhovedet altså. Det synes jeg har været fantastisk”. (Talentchef)

Derudover bliver der ved interviewene refereret til, at de sportsligt ansvarlige har et godt samarbejde med de øvrige aktører: forældre, spillere og trænere, men der hvor der kan opstå konflikter er fx hvis en forælder(træner) vil noget andet end det sportslige koncept, der er lagt ud:

“Eksempelvis har der været en forælder, som havde en klar ide om, hvad det var der skulle gøres i hans søns årgang trænermæssigt. Og hvor, at det sådan lidt har udviklet sig til, at der også fra forældresiden er kommet noget modstand imod den sportsligt ansvarlige, i det her tilfælde”. (Talentchef)

Og der arbejder de sportsligt ansvarlige godt sammen med bestyrelsen i forhold til, hvornår de skal tage over, hvis konflikten optrædes. De nævner, at alt overvejende er forældresamarbejdet godt, og det er kun et fåtal, hvor der opstår uoverensstemmelser.

Indflydelse

Bestyrelsen bakker helt op omkring de sportsligt ansvarlige, og de sportsligt ansvarlige har bestyrelsens fulde opbakning til udførelsen af det sportslige arbejde i klubben. De sportsligt ansvarlige bestemmer selv over det sportslige ud fra klubbens værdier og holdning. Dvs. at den sportslige retning, som de sportsligt ansvarlige udstikker, stemmer overens med klubbens værdier. Så de sportsligt ansvarlige er i princippet underlagt dette, men herunder har de en helt reel indflydelse på det sportslige koncept i klubben. Og som tidligere nævnt, så kommer klubben omkring dette ved at vælge den *rigtige* profil ud som sportsligt ansvarlig forstået på den måde, at de vælger en, som passer på klubbens værdier, således at den sportsligt ansvarlige matcher med klubbens værdier, og derved opstår der ingen uoverensstemmelser, da de har samme holdning til, hvordan det skal gøres.

FC Horsens

FC Horsens er en breddefodboldklub i Østjylland. FC Horsens blev dannet som en fodboldforening i 1988, og bestod af en sammenlægning af B1940 og Dagnæs fodboldafdelinger. Klubben har 396 medlemmer mellem 0-12 år (Kilde: DBU), og i alt er der godt 950 medlemmer.

Klubben er organiseret således, at de har en drengesafdeling, en pigesafdeling og en seniorsafdeling. Afdelingerne arbejder med selvstændige budgetter, men referer til en og samme bestyrelse. Bestyrelsen er med til at træffe de overordnede beslutninger for klubben. Drengesafdelingen har deres eget udvalg og pigesafdelingen har deres eget udvalg. I drengesudvalget, der benævnes Herre Ungdom (HU) har de tilkøbt en fodboldansvarlig og på pigesiden en talentansvarlig (Kilde: FC Horsens).

Til interviewene var det den fodboldansvarlige fra HU, som var til stede samt formanden for HU. Formanden for HU sidder også i bestyrelsen som repræsentant for HU. Interviewet vil derfor tage udgangspunkt i den sportsligt ansvarlige på HU.

Organisering

Til dagligt er der en fodboldansvarlig (som fremadrettet benævnes sportsligt ansvarlig) på HU. Han er frivillig sportsligt ansvarlig. Han er uddannet A-træner og har tidligere været professionel fodboldtræner i AC Horsens. Han havde ca. et års tid forinden udnævnelsen som sportsligt ansvarlig været forældretræner i klubben på to af klubbens hold. Den sportsligt ansvarlige i klubben og HU-formanden har et tæt forhold, og har forinden deres tid i FC Horsens været i AC Horsens.

På nuværende tidspunkt er han udover sportsligt ansvarlig på HU, forældretræner på U6 holdet, samt træner på spilintelligens-holdet. På grund af stillingen som sportsligt ansvarlig er han også med i drengesudvalget i HU.

Klubben ville gerne have en sportsligt ansvarlig for at skabe et så godt miljø for trænerne som muligt:

“Vores [red. klubbens] motivation for at have en sportsligt ansvarlig er for at skabe et fedt miljø. Jeg tænker, at nogle af de andre klubber måske har haft en anden motivation for at have en sportsligt ansvarlig. Det kunne være dygtigere spillere. Det er ikke fordi, at vi ikke vil have dygtigere spillere, men vi har et andet mindset. Vi skal have lavet et fedt miljø for de frivillige. Når vi først har gjort det, så får vi dygtigere spillere”.
(Sportsligt ansvarlig)

Rekruttering

Den sportsligt ansvarlige er rekrutteret internt af den tidligere HU-formand, der havde set ham som forældretræner på hans datters hold. Og da han tidligere har været elitetræner i blandt andet AC Horsens, ville klubben gerne trække på hans kompetencer og ekspertise. Der var således ingen stillingsbetegnelse på forhånd om, hvad han skulle, og den sportsligt ansvarlige har selv defineret stillingen:

“I klubben FC er jeg ansat som fodboldansvarlig på frivillig basis, og det er jo et eller andet sted en stilling jeg selv har defineret, kan man sige”. (Sportsligt ansvarlig)

Fra bestyrelsens side var der en ide om, hvordan de gerne ville benytte hans kompetencer og sætte ham i spil:

“Vi har haft en rimelig klar tanke om, hvordan vi kan få ham bedst mulig i spil til gavn for FC, men det er jo ikke sådan, at da han startede at så blev der lagt en stillingsbetegnelse ned og sagt, ‘at det her forventer vi af dig’. Den har vi lidt selv skulle udvikle, og det er med en frihed til at kunne sætte alle hans kompetencer i spil”. (HU-formand)

Ved interviewet benævnes det at årsagen til, at han er sportsligt ansvarlig i FC Horsens, er fordi hans børn spiller i klubben samt beliggenheden:

“En stor motivation bagved er at mine børn spiller her. Hvis mine børn ikke spillede heroppe, jamen altså så var jeg engageret i den sportsgren, de så dyrkede (...) Så, der er jo noget egoistisk ift. at skabe så gode og fede rammer for ens egne børn som overhovedet muligt. Altså som er den primære drivkraft bagved.” (Sportsligt ansvarlig)

Opgaver

Den sportsligt ansvarlige er rigtig meget inde over de menneskelige ressourcer i klubben, hvor han har en stor opgave i forhold til at udvikle fodboldmiljøet i klubben. Her handler det om at få givet de frivillige trænere et fedt miljø, hvor trænersparring og udvikling af trænerne er en stor del:

“Det handler om at få givet de frivillige så fedt et miljø som muligt, og der er trænersparring og udvikling af trænerne enormt vigtig. At de føler, at de har en at læne sig op ad, hvis de har nogle udfordringer, eller hvis de synes noget er fedt. Vende nogen tanker med dem. Hvad er det for et blik de har på fodboldtræningen? Hvad er det for et blik de har på børn og unge? Og hvad er det for et blik de har på miljøet heroppe? Og så prøve at se om man ikke kan få det til at synges i kor”. (Sportsligt ansvarlig)

Klubben har samme forventning til den sportsligt ansvarliges primære opgave i klubben:

“Det her med de menneskelige ressourcer, frivillige trænere, der synes jeg han har en meget stor opgave. Det var det her med at prøve at skabe et miljø, især blandt trænerne. Og der har den sportsligt ansvarlige en kæmpe aktie i det. Selvom man havde U13 og man vidste der var et U14 hold, så kendte de ikke hinanden. Man passede sin egen lille andedam. Hvis man skal flytte noget, så er det sindssygt vigtigt, at der også på trænerbasis kommer noget fællesskab og noget samhørighed, som drager sig udover bare det at være ude på banen”. (HU-formand)

For at skabe det gode trænermiljø startede den sportsligt ansvarlige fx med at ryste trænerne sammen og prøvede at give noget af hans fodboldfaglighed videre ved sociale arrangementer og faglige oplæg.

Den sportsligt ansvarlige har derudover til hensigt at formidle klubbens sportslige *udtryk* (at de er modige og vil fremad) videre til trænerne, hvilket er det udtryk de gerne vil have på alle årgangene. Men talformation mv. får træneren selv lov til at dykke ned i og selv dygtiggøre sig inden for, hvor den sportsligt ansvarlige altid står klar, hvis trænerne har nogle spørgsmål til den taktiske del (de har ikke en manual med en bestemt spillestil som trænerne skal følge efter).

Den sportsligt ansvarlige har således ikke udviklet en bestemt manuel for spillestilen. Han synes, at dette ville være strategisk forkert, da han ikke tror, at han ville få succes med det, men i stedet ville blive mødt med modstand fra trænerne. Derfor er hans opgave at præge og motivere trænerne via trænermøder osv., hvor han bevidst vælger de ting, som de gerne vil have trænerne til at gøre ifm. spillestilen.

Derudover rådgiver den sportsligt ansvarlige trænerne i forhold til strukturen til træningen. Herunder især, hvordan trænerne kan træne en hel årgang, hvor diversiteten er meget stor mellem den bedste og den dårligste spiller, hvor den sportsligt ansvarlige har givet dem et træningskoncept til at kunne omfavne diversiteten i træningen, uden at det bliver så tydeligt, at der er et A-hold og et B-hold.

Den sportsligt ansvarlige er tit på banerne og ser dem træne, men han pointerer, at han egentlig er mere til, at træneren altid kan henvende sig til ham, og han vil rigtig gerne tage en korrespondance med trænerne over mail eller Messenger, da det er lidt mere uformelt. Ved interviewet benævnes det også, at hans opgave er at være synlig for trænerne, men at han er meget opmærksom på, hvordan han observerer dem i aktion, da de ikke skal føle, at han står og holder øje med dem. Han vil vende den rundt, således, at trænerne ved, at han altid er til stede og står til rådighed ifm. sparring osv. således, at de selv opsøger ham:

“Det skal ikke være sådan, at de så føler, at nu står kratluskeren derovre og noterer (...) de joker lidt med, at jeg altid er heroppe. Og det tager jeg som et kompliment. Jeg kommer op og ser dem (...) og hvis de så har et behov for at vende noget med mig, jamen så kommer de. Hvis de ikke kommer, så har jeg ikke gjort det godt nok”. (Sportsligt ansvarlig)

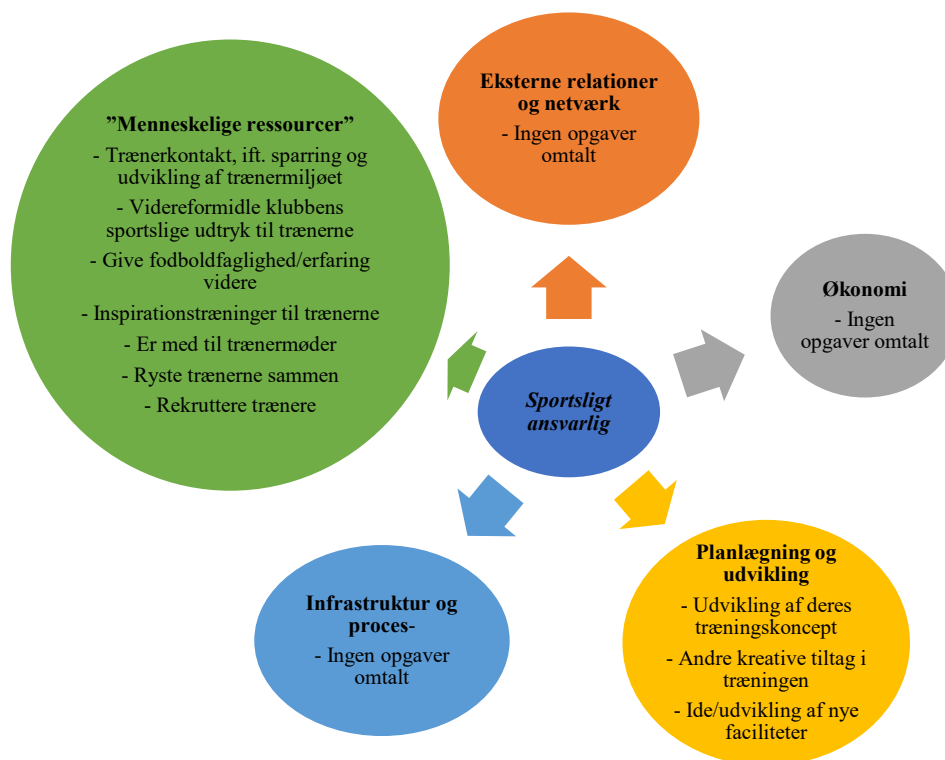
Den sportsligt ansvarliges opgave er også at skabe udvikling i klubben, som blandt andet ses ved udvikling af træningskonceptet. Det at udvikle klubben, og tænke innovativt er også det, som klubben efterspørger hos den sportsligt ansvarlige:

“Planlægning og udvikling synes jeg også er hans opgave [red. den sportslige ansvarlige] det her med at tænke innovativt - kan vi træne en lille smule anderledes end vi måske har været vant til, hvor det er meget stringent. Og der synes jeg da han er dygtig qua hans tid som fuldtidstræner osv. at bruge nogle af de kompetencer han har, og i høj grad at få dem implementeret”. (HU-formand)

Derudover er den sportsligt ansvarliges opgave også at være med til at rekruttere trænere.

Til sidst er den sportsligt ansvarlige også med inde over idéudvikling af deres faciliteter. Men selve driften mv. af faciliteterne er ikke hans arbejdsopgave:

Ovenstående gennemgang af den sportsligt ansvarliges opgaver er opsummeret i figur 7.



Figur 7: Den sportsligt ansvarliges opgaver i FC Horsens.

Kompetencer

For at være sportsligt ansvarlig pointerer den sportsligt ansvarlige, at det kræver en fodboldmæssig viden og en viden om, hvordan man skaber gode rammer for udvikling af de frivillige trænere:

"Fodboldmæssigt knowhow, men I den grad også knowhow ift. hvordan man skaber nogle rammer, hvor de frivillige kan udvikle sig og få lyst til at udvikle sig. Få lyst til at bruge noget tid her og få lyst til at videns dele". (Sportsligt ansvarlig)

Ham der på nuværende tidspunkt er ansat som sportslig ansvarlig har en UEFA A-licens træneruddannelse.

I forlængelse af rammerne for de frivillige er det vigtigt, at man som sportsligt ansvarlig har pædagogiske evner til at skabe dette samt at kunne videreformidle sin viden. Den sports-

ligt ansvarlige er i FC Horsens fx selv uddannet folkeskolelærer, og har speciale indenfor pædagogik og psykologi, som han underviser i.

Derudover er kompetencer i forhold til forståelsen for børns udviklingstrin også centrale for at forstå, hvorfor børn reagerer som de gør:

“Jeg skal have en forståelse af børnenes udviklingstrin (...) der kan fx komme en U16 træner. Vi har det her megadygtige hold, men de har hovedet inde i en osteklokke. Ja de er i riv rav ruskende i gang med deres pubertet (...) de kan ikke koncentrere sig, men til gengæld er de dejligt risikovillige. Det vil sige hvis du siger til dem, at de skal med fuld fart over stepperne, jamen så tror jeg du får dem til at følge dig. Sådan kan vi bruge den pædagogiske indsigt på børnenes udviklingstrin”. (Sportsligt ansvarlig)

Derudover er der også pædagogiske kompetencer i forhold til, at man som sportsligt ansvarlig ved hvilke trænere man skal gå til på, hvilken måde:

“Der er en pædagogisk indsigt i at forstå, at nogle gange så snakker man til en træner, som også er far til et barn og som måske kan være involveret mere end bare som træner på en årgang, og der skal man også have en lidt pædagogisk tilgang til, hvordan man griber det an”. (Sportsligt ansvarlig)

I forhold til fodboldmæssig viden har den sportsligt ansvarlige oparbejdet hans viden ifm. hans professionelle karriere som fodboldtræner. Derudover skal man som sportsligt ansvarlig også have en forståelse for spillets forskellige former, herunder have tilegnet sig viden og erfaring fra træningsbanen. Derudover skal man også kunne være leder for en gruppe.

De kompetencer bestyrelsen efterspørger hos en sportsligt ansvarlig ligger helt i tråd med den sportsligt ansvarliges, da de nævner fodboldfaglighed og menneskelige egenskaber:

“Dels på baggrund af hans menneskelige egenskaber, hans virke i hans primære erhverv [red. er uddannet folkeskolelærer, og har speciale i pædagogik og psykologi], men også en utrolig stor fodboldfaglighed. Og disse ting tilsammen falder bare rigtig godt. Der er jo kæmpe forskel på, hvordan man kommunikerer med en U7 træner eller spiller, versus hvordan man tilgår en U17 træner eller spiller. Det kræver, at man har en forståelse for det game, krydret med en vis portion faglighed og ydmyghed ift., hvor vi er”. (HU-formand)

Resultater

Ved interviewet med den sportsligt ansvarlige og med nøglepersonen i klubben, som er med inde over udvælgelsen af sportsligt ansvarlige, blev de bedt om at resonere – hver for sig - over, hvilke (ca. 3) resultater/initiativer, de var stolte over, at den sportsligt ansvarlige havde opnået/eller er i gang med.

For FC Horsens blev følgende resultater/initiativer nedskrevet:

	Resultater/initiativer	Supplerende kommentarer fra mødet
Sportsligt ansvarlig	Trænersamling	Altså det her med at vi har fået samlet trænerne på de forskellige trin, det er nok, det er nok den primære, fordi det at vi har haft fokus på at samle trænerne, det har også betydet at trænerne snakker indbyrdes, de udvikler hinanden, de hjælper hinanden, det betyder også noget for spillerne, lige pludselig så har vi nogle dygtige U13 drenge som kommer over og spiller U14 fordi, gud nu har vi sat nogle rammer hvor U13 træneren og U14 træneren de fik nogle bajere sammen eller var til trænermøde sammen (...) og det bliver et federe miljø for vores medlemmer at være en del af og det bliver også federe at være træner når man har nogle gode kollegaer op og ned man kan spare med, så det er klart den primære ting som, og vi er langt fra i mål, men det har været noget af det vigtigste.
	Træningskoncept	Træningskonceptet som jeg også tænker er, er genialt altså, fordi det rammer både, det rammer spillerudvikling, det er med stor, stor inspiration fra den store Ph.d.-opgave der er lavet i Norge (...) og hele den del som var det sidste step til også at få mange af trænerne til også at forstå hvad det var, jeg egentlig ville til at starte med. Så det er, det der med at man kan, og få det ned i noget lavpraktisk, en ting er at man havde en filosofi eller en mission omkring det, men at få det ned i noget lavpraktisk de kan bruge på banen.
HU-formand	Trænermiljø	Det er klart en stor aktie for ham (red. den sportsligt ansvarlig), og jeg synes at det er alfa og omega, at vi får skabt det.
	Faglig inspiration til trænerne	Altså det er det her med at tage den verden han (red. den sportsligt ansvarlig) kommer fra og ligesom bringe ind under huden på dem her, i respekt for et vist tempo, altså ikke komme og sige -hør nu, jeg har været elitetræner i 10 år, nu skal i gøre sådan og sådan og sådan, men lade sig inspirere ud fra noget faglighed, det tænker jeg egentlig er meget sigende, at man har noget baggrund og evidens og noget som man har fået betaling for i elitemiljøet til at dykke helt ned i, og så prøve at få implementeret det herude i helt andet tempo, men så man med de her frivillige trænere, altså igen i respekt for omgivelserne.

Tabel 8: Resultater/initiativer den sportsligt ansvarlig i FC Horsens har stået for at implementere.

Ift. den sportsligt ansvarliges resultater i klubben, bliver der under interviewet snakket om, hvor vigtigt det er, at man som person er ydmyg og lyttende når man vil prøve og ændre tilgangen/måden man tidligere har grebet det sportslige an på i klubben. Det er vigtigt, at man stille og roligt hen ad vejen ændrer tingene, hvor *tidsfaktoren* er en vigtig del. Og det at den sportsligt ansvarlige griber opgaven an, så han ikke dikterer, hvad trænerne skal, men i stedet i en dialog prøver at komme med sit budskab:

“Det er bare så vanvittig vigtigt, at man forstår, at det skal foregå i det rette tempo, at man ikke kommer her, og tror at nu skal man implementere alt hvad man har i sin værktøjskasse, for så tror jeg hurtigt man bliver bedt om at pakke sine ting og finde et andet sted at være”. (HU-formand)

Samarbejde

Den sportsligt ansvarlige har især berøringsflader med forældretrænerne og bestyrelsen, hvor det fra bestyrelsen primært er med HU-formanden.

Forældresamarbejdet er en stor del af det at være sportsligt ansvarlig, da klubben er afhængig af, at der er nogle, der vil træne børnene, hvor udfordringen er at rekruttere dem:

“Udfordringerne ift. det her med at være sportsligt ansvarlig, at hvis nu der var en træner, som ikke ville fortsætte, jamen så finder jeg nok bare en ny, og vi har ikke noget trænertræ, det er stadigvæk frivillige og forældre der skal gøre det primære arbejde”. (Sportsligt ansvarlig)

De komplikationer der kan opstå i forbindelse med samarbejdet, er primært pga. den måde trænerne deler dem op på i træningen, der kan skabe nogle konflikter. Og klubben, nævner ved interviewet, at det kunne være dejligt med et kursus, der fokuserer på det at være en breddefodboldtræner ift. at rumme den diversitet, der er på holdet:

“Men det kunne være fedt hvis der var en uddannelse i DBU inden for det, altså en breddefodboldtræner, altså der er den her B og der er også C og de her forskellige ting, men den pædagogiske del af det og kunne rumme diversiteten, den synes jeg godt kunne mangle lidt på nogen af de her træner kurser”. (Sportsligt ansvarlig)

Den sportsligt ansvarlige er selvkritisk i forhold til, at det er fordi han ikke har formået at klæde trænerne på til at kunne rumme diversiteten i træningen, dvs. at det er hans formidlingsevner han skal korrigere på, således, at han får det serveret på den rigtige måde til trænerne. Og igen er den pædagogiske tilgang og hans lederegenskaber en vigtig del:

“Det er den case vi oftest står i at de ikke føler at de kan træne dem alle sammen. Noget af det som jeg er mest stolt af, er træningskonceptet. Når det så ikke bider sig fast, jamen så er det mine formidlingsevner og så er det mig der ikke har gjort det godt nok. Når de først opdager, hvor godt det er, jamen så bliver det meget nemmere for dem at være trænere, men den der forandringsledelse, der er i det, der skal man være menneskekender”. (Sportsligt ansvarlig)

Under interviewet bliver det fremhævet, at samarbejdet med forældretrænerne er meget forskelligt alt efter, hvilken type forældretræner, de er. Her benævner de tre typer af forældretrænerne, 1) den behårde machotræner, 2) den usikre træner, og 3) den nysgerrige træner.

Den sportsligt ansvarlige skal tilgå disse træner typer forskelligt, hvor det igen er essentielt, at den sportsligt ansvarlige har de pædagogiske/menneskelige og ledelsesmæssige egenskaber til dette.

HU-formanden har et tæt samarbejde med den sportsligt ansvarlige, og de vender dagligt ting vedrørende det sportslige i klubben. Det tætte samarbejde de har tilskyndes især det, at de har kendt hinanden fra tidligere, hvor de har arbejdet sammen, og de har derved opbygget gode tillidsfulde relationer til hinanden.

Indflydelse

Fra bestyrelsens side har de en stor tiltro til den sportsligt ansvarlige og den sportslige retning, han vil præge klubben i, hvilket især skyldes den tillid HU-formanden har til den sportsligt ansvarlige:

“Jeg vil sige, at han har ualmindelig frie beføjelser til, hvordan han tilgår det, men det handler jo om tillid, og den tillid bunder jo i en lang relation mellem ham og mig”. (HU-formand)

Klubben nævner, at hvis de udformede nogle rammer for den sportsligt ansvarlige, ville de være bange for, at de kom til at begrænse ham i hans kreativt og ideudvikling:

“Så er der jo rigtig stor forskel på rammen osv. men jeg tror hans [red. den sportsligt ansvarliges] virke her i klubben er en klar fordel, at han har så frie rammer som han har, hvis vi afgrænser ham for meget, så tror jeg meget af den der kreativitet og den innovative tanke om, hvad vi kan forbedre, kan gå lidt tabt”. (HU-formand)

Ifm. at få *indflydelse* i klubben, er det som tidligere omtalt i casen et issue, at der kan opstå en modstand fra trænerne, som kan påvirke den sportsligt ansvarliges indflydelse på den sportslige retning i klubben. Den sportsligt ansvarlige vurderer, at han ikke kan komme ind og diktere overfor trænerne, hvad de skal og ikke skal, men at det tager tid at lave denne kulturændring. Hvor trænerne implicit påvirker hans *indflydelse*, hvormed den sportsligt ansvarlige i små bider må bryde op med kulturen.



Foto: Nicolai Skovgård

Kjøbenhavns Boldklub

Kjøbenhavns Boldklub (KB) er en københavnsk idrætsforening, beliggende på Frederiksberg, der foruden en fodboldafdeling, har hhv. en tennis- og cricketafdeling. I det følgende koncentrerer beskrivelsen sig udelukkende om KB Fodbold medmindre andet er angivet. KB blev stiftet i 1876, og er den ældste europæiske fodboldklub. KB har vundet det danske mesterskab i fodbold 15 gange. KB stiftede i 1991 sammen med B 1903 et fælles førstehold (FC København), og siden dengang har KB ikke været repræsenteret i den bedste fodboldrække (Superligaen). I dag er KB Fodbold primær moderklub (sammen med B 1903) for FC København, hvor klubbens bedste ungdomshold optræder som fødekæde til FC København. KB Fodbold er en blanding af elite- og bredde, hvor der i klubben er plads til alle (KB).

KB har mere end 1.800 medlemmer, hvor der er i alderen 0-12 år, er 1.168 medlemmer (Kilde: DBU). I gennemgangen af KB som case i forhold til deres brug af og erfaring med sportsligt ansvarlige vil der *ikke* blive taget udgangspunkt i deres talent- og eliteafdeling, benævnt KBT og FCKT i figur 8. Figur 8 viser opbygningen af den sportslige struktur/organisering, der vil blive omtalt i næste afsnit.

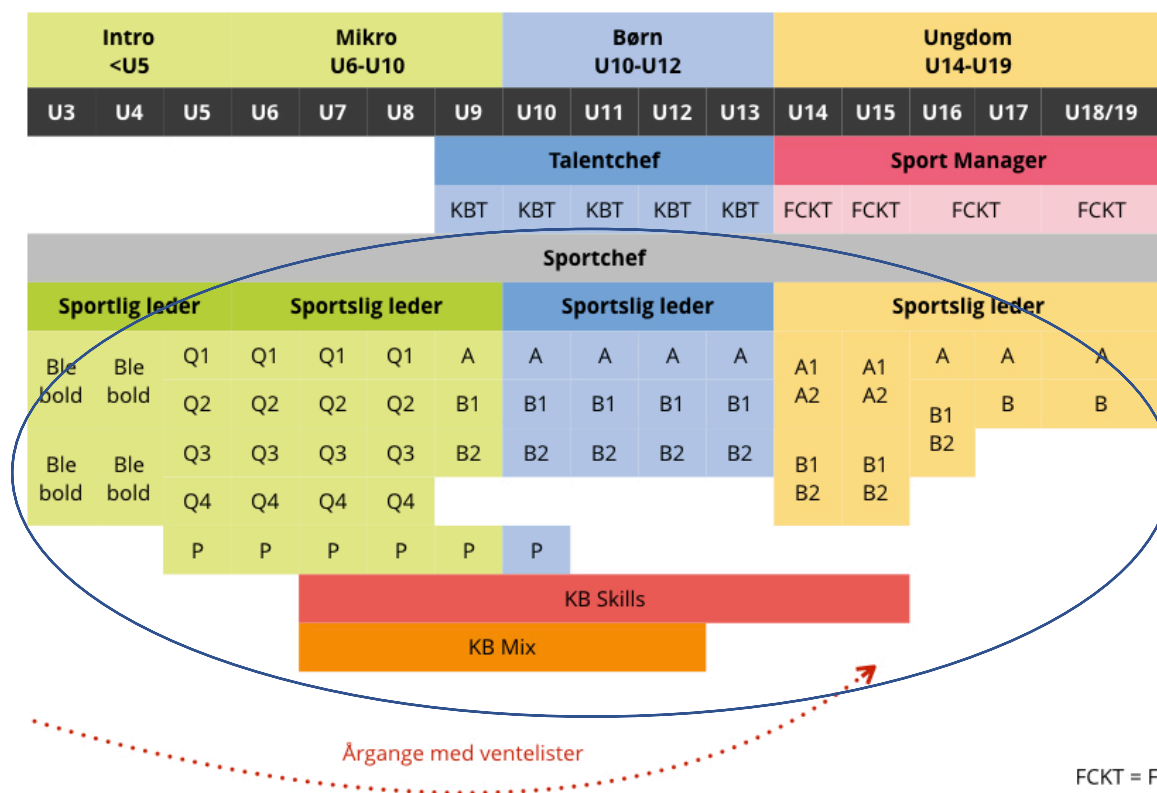
KB/FCK har 4,5 stjerner i DBU's klublicenssystem for drenge ungdom (DBU 1).

Organisering

På børne- og ungdomssiden i klubben har KB en klar og tydelig sportslig organisation, hvor der er sket en øget professionalisering i form af fire fuldtidslønnede igennem en årrække. De tre sportslige ledere refererer til klubbens sportschef, som har det overordnede ansvar for det sportslige (til og med u19). Sportschefen er fuldtidslønnede og refererer til fodboldledelsen, der er en politisk ledelse, som er en del af klubbens hovedbestyrelse, som dækker over de tre sportsgrene, der er i klubben (fodbold, tennis og cricket).

Den sportslige ledelse består således af sportschefen og tre sportslige ledere. Sportschefen, der har en koordinerende rolle overfor de sportslige ledere, er foruden også træner på klubbens yngste hold, U3 (ble-bold). Derudover medfører hans funktion, at han skal indgå i forskellige udvalg både internt og eksternt fx kommunikationsudvalg i forhold til, hvordan de skal kommunikere som klub om det sportslige, og eksternt er han med i forskellige udvalg, fx i DBU København.

De tre sportslige ledere, som fremadrettet i dette afsnit vil blive benævnt sportsligt ansvarlige, er organiseret således, at de hver især er sportsligt ansvarlige for hver deres årgange. En er for de mindste årgange 2-8 år (U3-U9), den næste er for de 9-12-årige (U10-U13), og den sidste er for de unge i klubben 13-18-årige (U14-U19), se illustration af dette i figur 8. Dette inkluderer både drenge- og pigeholdene i klubben. Det at KB har pigefodbold i klubben er forholdsvis nyt. Det startede i 2018 i de yngste årgange (U5-U8), og derfor er det ikke alle tre sportsligt ansvarlige, som har pigehold under sig endnu. Pigefodbolden er integreret på lige fod med drengene i den sportslige struktur og organisation.



Figur 8: Den sportslige struktur i KB. Q = kvartalshold, A/B = niveaudelte hold, KBT = KB Talent, FCKT = FCK Talent (School of Excellence).

Som det ses i figur 8, har de tre sportsligt ansvarlige i KB at gøre med KB Børn (inkl. intro og mikro) og Ungdom. Deres talent- og eliteafdeling er ikke under de sportsligt ansvarlige, men er under hhv. en Talentchef og Sport Manager. FCK Talent (FCKT) udgør KB's og B1903's professionelle afdeling og akademi, hvor også FCK's samarbejdsklubprojekt er forankret. Denne gennemgang af KB's anvendelse og erfaringer med sportsligt ansvarlige på børne- og ungdomssiden i klubben er markeret inden for den afmærkede blå cirkel i figur 8.

På nuværende tidspunkt er den sportsligt ansvarlige for de ældste årgange også konstitueret som cheftræner på et af holdene, og dette indgår i hans løn som sportsligt ansvarlig. De sportsligt ansvarlige er ikke tilknyttet foreningen på andre poster i foreningen, som fx frivillig.

Af de tre nuværende sportsligt ansvarlige har den længst ansatte været i klubben i 4,5 år, og den sidst nyankomne sportsligt ansvarlig har været ansat i tre måneder.

Rekruttering

De tre sportsligt ansvarlige, som klubben har ansat, er rekrutteret via. netværk eller internt. Sportschefen udtaler, at de tidligere har prøvet at slå stillingerne op, men de fandt hurtigt ud af, at det ikke var vejen frem, da der kom for mange henvendelser, de ikke kunne bruge:

“Vi har prøvet at lave stillingsopslag, og der får du virkelig mange. Der får vi 98 % henvendelser som du ikke kan bruge til noget. De seneste år har det været meget netværksbaseret og meget internt rekrutteret” (Sportschef)

Under interviewene bliver det fortalt, at det i og omkring Københavnsområdet mere er reglen end undtagelsen, at de sportsligt ansvarlige flytter lidt rundt fra klub til klub i forskellige stillinger. Her er tilføjet et eksempel på dette:

“Hvis vi tager vores mikroafdeling som er de mindste ... der havde vi en som hed X, som var her en årrække, 3 tror jeg, indtil han løb tør for ideer, ‘okay nu kan jeg ikke drive det her mere’, og så blev han så sportschef tilsvarende min rolle ude i X klub, som er vores naboer herovre. (...) Og så var han det indtil for et halvt år siden, og så var han rundt i nogen jobs i Y klub tror jeg, og så endte han her igen, men i en anden funktion. Så det er sådan lidt Tordenskjolds soldater, der kører rundt i nogen forskellige sammenhænge”. (Sportschef)

Opgaver

De sportsligt ansvarliges primære opgave er at sætte den sportslige retning ift., hvordan trænerne skal træne børnene i de forskellige aldersgrupper med den tilhørende 'korrekte' pædagogiske tilgang:

“Helt grundlæggende så står jeg for at sætte den sportslige retning ift., hvordan er det vi skal træne børn i de her aldersgrupper og hvad er det for en pædagogik vi anvender fordi når vi snakker de her aldersgrupper så er det jo langt hen ad vejen det vigtigste i mine øjne. Så laver jeg træningsprogrammer, årshjul, supervisioner, ansættelser af nogen af vores unge trænere som kommer udefra”. (Sportsligt ansvarlig)

De sportsligt ansvarlige står for det, der har med den sportslige retning at gøre, herunder træningstemaer, tilrettelægger spillestil og træningsprincipper – kort sagt alt det der handler om fodbolden. De udstikker retningslinjer til trænerne, hvorefter, de sportsligt ansvarlige følger op på det vha. sparring og supervision med trænerne. De sportsligt ansvarlige sørger for, at træningstemaer, spillestil mv. passer til den alder, børnene har. Dvs. det er topstyret i den forstand, at de sportsligt ansvarlige fastsætter, hvad temaet for de enkelte træningssessioner er. Imellem de tre afdelinger (mikro, børn og ungdom) er der forskel på, hvor topstyret det er. Det er mindst topstyret ved de ældste. Alle hold bliver tilbudt den samme hjælp/sparring/supervision/kører de samme temaer/principper mv., hvilket gør at alle får kvalitet i træningen og ikke kun de bedste hold.

I deres arbejde ligger der således en opgave for dem ift. at lede de frivillige trænere og være relationsskabende:

“Alt det der handler om fodbolden er den væsentligste del af mit arbejde, og det relationsskabende i forhold til de frivillige. Ledelse af de frivillige. Og så er jeg selvfølgelig lynafleder i forhold til konflikter, hvis der er konflikter træner-spiller imellem, forældre-træner imellem, spiller-spiller imellem. Men i det store hele så prøver jeg at uddele nogen sportslige retningslinjer, følge op på dem via sparring og supervision, yder efteruddannelse af fodboldtrænere. Og så er det så selvfølgelig ledelsesdelen af de frivillige, som jeg betragter som den mest udførende opgave. Det er klart dels fordi vi arbejder asynkront af hinanden, men jeg er også fuldtidslønnede, og det er de ikke”.
(Sportsligt ansvarlig)

I og med, at de laver årshjul og kører systematisk efter det og holdene træner det samme, kan de på den måde rykke spillere op og ned efter deres niveau (matchningen bliver bedre), da de er det samme igennem på samme tidspunkt:

“Selvfølgelig er der i praksis forskel på udtrykket på KB5 og KB2 ikke. Altså et 5. hold og et 2. hold. Det ser ikke ens ud når de prøver at gøre de samme ting. Men i udgangspunktet så arbejder de efter den samme træning”. (Sportsligt ansvarlig)

Klubben prioriterer at lægge træningen på samme tidspunkter, således at kammerater og venner kan følges frem og tilbage, hvor de træner på samme tidspunkt, men på to forskellige hold (niveauer).

Derudover skal der også være en kobling fra det som den ene sportsligt ansvarlige laver på hans årgange, og til de næste årgange, hvor der er en anden sportsligt ansvarlig tilknyttet.

Det er de sportsligt ansvarlige, som ansætter/rekrutterer og fyrrer trænerne, og sørger for trænerens videreuddannelse.

I klubben ser de træningen som den vigtigste opgave til at skabe kvalitet på alle årgange og hold, hvilket de sportsligt ansvarlige skal sørge for.

De sportsligt ansvarlige løser også administrative opgaver og andre ad-hoc opgaver, der skal løses i løbet af deres arbejdsdag:

“Noget af det der har overrasket mig i virkeligheden var, hvor meget uforudset arbejde som opstår helt organisk, fordi der er så mange mennesker. Forældrene fylder måske lidt mindre hos de ældste årgange til gengæld fylder sådan noget som frafald eller der kan have været tyverier i omklædningsrum endnu mere. Men der opstår bare enormt meget ad hoc arbejde når du har 400 mennesker og deres forældre, og hvad der kunne være af andre interessenter”. (Sportsligt ansvarlig)

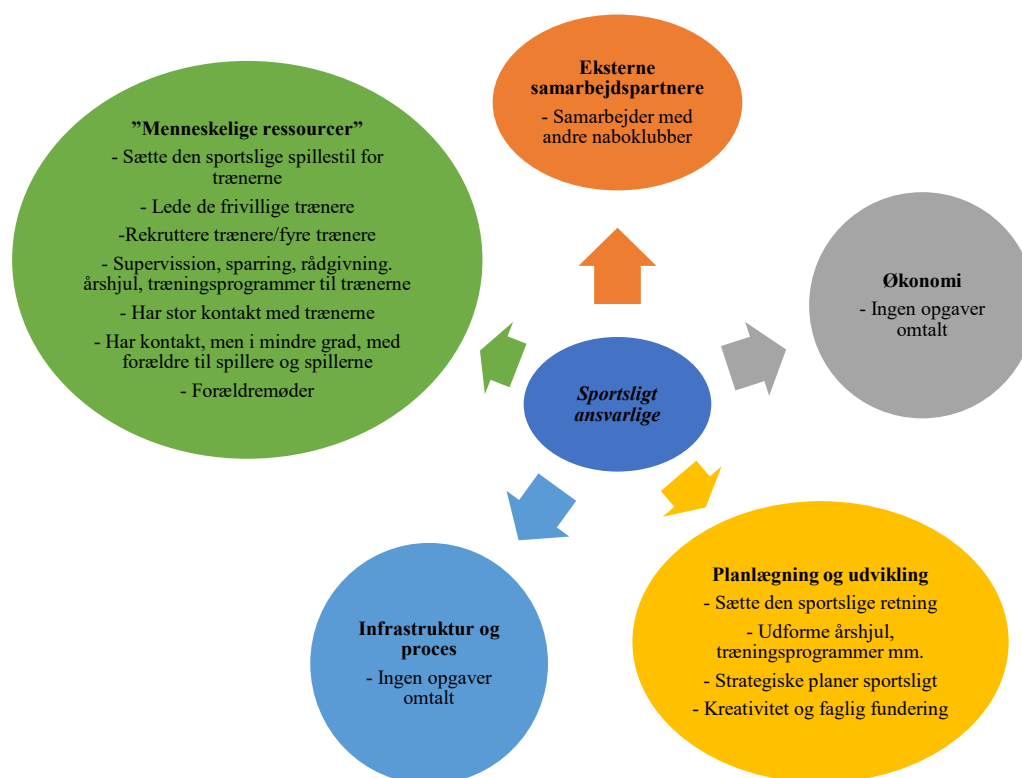
De sportsligt ansvarliges administrative opgaver er blevet mindre, da der i klubben indenfor det sidste års tid er blevet ansat en administrativ medarbejder, der tager sig af den administrative del i klubben, hvilket har gjort den administrative byrde mindre for de sportsligt ansvarlige.

Helt konkret er de tre sportsligt ansvarlige på banerne mandag til torsdag fra kl. 16-20.30, hvor de ser holdene træne. De afbryder som sådan ikke holdene mens de træner, kun hvis de kan se, at der er noget helt galt. De vil hellere efterfølgende - i en form for evaluering - snakke

med trænerne. Hvor de sportsligt ansvarlige nævner, at det ikke kan hjælpe noget, hvis de går for hårdt til dem. For i værste fald så kan det få træneren til at ville stoppe.

De sportsligt ansvarlige er også til stede, når der er forældremøder. Derudover samarbejder de med andre naboklubber.

Ovenstående gennemgang af de sportsligt ansvarliges opgaver er illustreret i figur 9.



Figur 9: De sportsligt ansvarliges opgaver i KB.

Kompetencer

Det som klubben nævner som vigtige kompetencer hos sportsligt ansvarlige er pædagogiske kompetencer, kompetencer ift. ledelse og fodboldmæssige kompetencer:

“Det er en opgave i ledelse, pædagogik, fodboldkompetencer. Altså du skal kunne bestride en hel masse ting i virkeligheden, men du behøver ikke være perfekt til det. Altså du behøver ikke være specialist som du skal være hvis du skal være 1. holds-træner i FCK (...) altså det handler meget om pædagogik. Især i de aldersgrupper, og med det niveau vi arbejder på. Så handler det meget om ledelse af frivillige op og ned [red. trænere og bestyrelse]”. (Sportschef)

Dem der på nuværende tidspunkt er ansat som sportslige ansvarlige har UEFA B-licens træneruddannelsen. Klubben pointerer, at de ikke har et krav til en bestemt træneruddannelse for at være sportslig ansvarlig. De har tidligere haft sportslige ansvarlige med A-licens og Pro-licens.

Klubben prioriterer også en kompetencemæssig variation mellem de sportsligt ansvarlige, hvor de kan udfordre hinanden og give hinanden noget.

Af personelige kompetencer skal de være tålmodige, tydelige og tilgængelige, da de arbejder med frivillige:

“For de tre ledere [red. sportslige ansvarlige] vi har, er det der med at skulle lede op og ned med frivillige, fordi det er sin sag altså. Dem der er under stiller krav til din tid på mærkelige tidspunkter, og det gør dem der er over også, fordi de har jo også civilt arbejde. De er der også på frivillig basis. Så det hedder mange gange søndag aften, får man mails og mandag morgen klokken otte. Så vi snakker om begreberne; tålmodighed, tydelighed og tilgængelighed som sådan tre vigtige parametre i de folk, vi ansætter”. (Sportschef)

Ved interviewet med de sportsligt ansvarlige, nævner de ligeledes, at de typisk svarer på henvendelser fra trænerne om morgenen og igen om aftenen.

Det som de sportsligt ansvarlige nævner som kompetencer er, at man først og fremmest skal have en fodboldfaglighed inden for disse aldersgrupper, som man skal kunne bringe i spil, da det er deres kerneprodukt. Derudover skal man som person være god til relationsdannelse, da de opererer et sted med mange mennesker med forskellig social baggrund:

“Noget fodboldfagligt i forhold til aldersgruppen man opererer med, og så det andet ben det handler rigtig meget om relationsdannelse. Vi er jo et hus med rigtig mange mennesker. Og når vi har rigtig mange mennesker, så kommer de også fra vidt forskellige lag. Men det der med at kunne håndtere ham som er CEO i Mærsk, og samtidig kunne snakke med ham som kører GLS-pakker. Det er bare to forskellige cases. At kunne lytte på alle og få alle til at arbejde lidt i samme retning, det er en svær opgave”. (Sportsligt ansvarlig)

I forbindelse med fodboldfagligheden skal man have erhvervet sig nogle erfaringer, og besidde nogle kompetencer i forhold til konflikthåndtering, da der kan opstå sager, hvor der er brug for dette:

“Der kan godt være blæsevej i en fodboldkamp. Den dag du har en potentiel pædofilisag. Jeg er ikke sikker på at du vil have en 21-årig på altså. Man er nødt til at have nogen, der er rimelig voksne”. (Sportsligt ansvarlig).

Resultater

Ved interviewene med hhv. de sportsligt ansvarlige, og med de nøglepersoner i klubben som er med inde over udvælgelsen af de sportsligt ansvarlige, blev de bedt om at resonere – hver for sig - over, hvilke (ca. 3) resultater/initiativer, de var stolte over, at de sportsligt ansvarlige havde opnået eller er i gang med.

For KB blev følgende resultater/initiativer nedskrevet:

	Resultater/initiativer	Supplerende kommentarer fra mødet
Sportsligt ansvarlig	Hævet kvaliteten i træningen	Men vi er et bedre sted end vi var, da jeg kom, og det er jeg glad for. Jeg synes også, vi havde en dygtig trænerbesætning, da jeg kom. Jeg synes den er meget bedre i dag. Både i forhold til dem, der var her dengang og er her nu. Der er ikke så mange, men der er dog nogen. Jeg synes også vi får dygtigere folk, og det er så på fodbolddelen, men sådan set også på det pædagogiske synes jeg, at vi er et bedre sted i dag.
	Dygtiggjort i forvejen dygtige trænere	
	Skabt et sundt og trygt miljø for mange unge mennesker	Jeg synes vi har et sådan grundlæggende sundt og trygt miljø for rigtig mange unge mennesker altså vi har knap 400 ungdomsspillere (...) Og de er glade for at være her, og det er klart, at der er forskel på, hvad de er her for. Der er er stadig de der subtopspillere, hvor det godt kan være, at de har opgivet superligaen, men de har nok ikke opgivet 1. division. Og så er der selvfølgelig nogen, som går til fodbold med gutterne. Jeg synes vi faciliterer et godt og sundt miljø for dem alle sammen. Med udgangspunkt i fodbolddelen.
Sportsligt ansvarlig	Tydelig sportslig og pædagogisk retning	Herunder: <ul style="list-style-type: none"> - Hvad, hvordan og hvorfor? - Fodbold er subjektivt, men respekter beslutningen. <p>At vi nu gør nogen ting og ikke bare snakker om dem. Og er meget tydelige omkring hvad er det vi gør, hvorfor vi gør det og hvordan vi gør det.</p>
	Differentierede tilbud - fleksibilitet i træningsmængden	<ul style="list-style-type: none"> - Børn motiveres forskelligt - KB+ og KB Game (ekstra holdtilbud) - Anerkendende tilgang - Flexibilitet <p>Vi har i udgangspunktet en anerkendende tilgang til både drenge og piger i sådan vores pædagogiske tilgange, og det har vi sagt i mange år og nu har vi lavet noget om, vi har noget der hedder Gamer plus og det er ud fra en anerkendende overbevisning om at børn de motiveres forskelligt. Nogen har lyst til at komme og nørde, nogen har lyst til bare at komme og spille. Men det der med, at vi favner rimelig bredt i (...) og der er noget for en hver smag. Flexibilitet har jeg skrevet, hvis du har lyst til at komme 2 gange om ugen, kan du det, har du lyst til at komme 4 gange om ugen, så kan du det. Det synes jeg er rimelig unikt for en breddeklub.</p>
Sportschef	Solidarisk princip plus fleksibelt ekstra tilbud	Forstået på den måde at uanset om du er spiller nummer 100 i årgangen, så har du på dit kontingent samme muligheder som alle andre. Fra du er 5 år til du er 19 år i hvert fald. Du kan træne 2 gange om ugen med den samme sportslige ledelse. Med den samme trænernormering med den samme kvalitet. Og det synes vi er rimeligt. Mange klubber favoriserer de bedste hold, dette gælder også for pigerne for den sags skyld. Vi har også valgt at integrere hele pigefodbolden som et ekstra hold for årgangen. De har ikke sådan en søjle for sig med en pigeformand og de dårligste træningstider og de dårligste trænere. De skal have nøjagtig det samme tilbud fordi ellers så tror vi ikke på, at vi kan fastholde dem og tiltrække dem. Men så har vi så udover det solidariske princip som er de her 2 holdtræninger så har vi det der ekstra tilbud som du kan købe. Det kan du også købe uanset om du er spiller nummer 100 kan du også træne 2 gange mere om ugen. Og gøre dig så dygtig, som du kan, ikke. Så det er, det er sådan et holistisk princip vi har.
	Kvartalsfodbold	At de som klub tilbyder disse hold.
	Pigefodbold	At de har fået pigefodbold i klubben.

Tabel 9: Resultater/initiativer de sportsligt ansvarlige i KB har stået for at implementere.

Samarbejde

De sportsligt ansvarliges primære samarbejdspartner er trænerne. Ideelt set så skal de sportsligt ansvarlige samarbejde med trænerne, og trænerne skal så samarbejde med forældrene til spillerne på trænerens pågældende hold. Men der kan opstå et behov for dette ved særlige situationer.

Det sker også, at nogle forældre til spillerne brokker sig til de sportsligt ansvarlige omkring nogle forskellige lavpraktiske spørgsmål, hvor de i stedet skulle have henvendt sig direkte til deres træner.

De sportsligt ansvarlige samarbejder overvejende med bestyrelsen, hvis der er sket noget, som er tilpas alvorligt, men i deres almindelige hverdag samarbejder de sportsligt ansvarlige ikke med bestyrelsen.

Igennem interviewet nævnes det, at hvis den sportsligt ansvarlige nu selv var frivillig, så ville der ikke være samme krav fra de andre, men udfordringen kommer når du bliver lønnet ansat:

“Det har så den fordel, at når du selv er frivillig, så er der sådan en afstemning af hinanden, at man er i lige bås. Udfordringerne kommer når du bliver ansat, fordi så har de frivillige en større ret til dig, end du har til dem, kan man sige”. (Sportschef)

Dette blev også frembragt ved interviewene med de sportsligt ansvarlige ift. den asymmetri der er i deres ansættelsesforhold, og de samarbejdsproblematikker der kan opstå:

“Altså jeg tror, der er den slagside ved det der med, at man i gåseøjne har professionaliseret en amatørforening. At det forventes også, at så kan vi løse det hele (...) 'Du er jo fuldtidsansat - kan du komme ud og træne dem'. Så kan jeg ikke passe mit arbejde. Så det er måske slagsiden, og den skal man selvfølgelig være opmærksom på”. (Sportsligt ansvarlig)

De sportsligt ansvarlige nævner også fordelene ved, at de er ansatte i klubben. Når fx frustrerende forældre henvender sig om bestemte ønsker, der kan de som lønnede ansatte distancere sig fra klubbens beslutninger, da de ikke har været med til at træffe dem:

“Dvs. når der er frustrerede forældre, som har et ønske om, at xyz laves om, så tror jeg det er vigtigt, at man kan begrænse sig og sige 'det er faktisk medlemmernes beslutning. Jeg er ikke medlem af klubben så du skal foreslå det til generalforsamlingen. Eller du skal henvende dig til fodboldformanden - fordi sådan en har vi'. Folk tror, at vi er en hyret erstatning, men det er vi ikke. Vi varetager det sportslige. Ift. ledelse er vi endnu en gang sådan et sjovt spændingsfelt fordi vi leder frivillige, og vi ledes også af frivillige i udgangspunktet”. (Sportsligt ansvarlig)

Samarbejder med kommunen mv. er ikke noget de sportsligt ansvarlige er inde over, da dette ligger ved sportschefen.

Indflydelse

De sportsligt ansvarlige synes, at de har en stor indflydelse på det sportslige i klubben:

“Jeg synes vi har meget, meget, meget stort råderum på det sportslige. Det er klart der er noget ift. til økonomien, ikke, og det må ikke koste os medlemmer. Men kunne vi blive enige om det internt, så kunne vi jo slippe afsted med hvad som helst, tror jeg”.
(Sportsligt ansvarlig)

Sammen med sportschefen har de lagt den sportslige retning i klubben. De sportsligt ansvarlige nævner, at de har en meget stor autonomi, og at der er en meget stor tillid til dem fra klubbens side.

Det er også de sportsligt ansvarlige, der ansætter og afskediger trænere, dvs. på den måde har de stor indflydelse.

Ift. deres indflydelse nævnes det, at de prøver vha. dialog, empati og ved at være lyttende at komme igennem med deres budskab til trænerne.



Foto: Nicolai Skovgård

FC Thy Piger

Den Nordjyske fodboldklub 'FC Thy Piger' blev stiftet i år 2014. FC Thy Piger er et holdsamarbejde kun for fodboldpiger fra moderklubberne Frøstrup, Hannæs IF, IF Nordthy, Nors BK, Koldby-Hørdum IF og Thisted FC. I 2016 tiltrådte Skyum Idrætsefterskole samarbejdet for U18 årgangen.

Det er bygget op således, at pigerne træner i deres moderklubber til og med U12, hvorefter de skal til FC Thy Piger og spille U13 og opefter. Der tilbydes således ikke pigefodbold i moderklubberne efter U12, og i FC Thy Piger har de ikke yngre hold end U13. FC Thy Piger rekrutterer spillere fra moderklubberne, og da FC Thy Piger er et holdsamarbejde spiller de skiftevis kamp og træner på moderklubbernes hjemmebane.

Samarbejdet kom op at stå, da klubberne hver især havde svært ved at oprette hold i ungdomsårgangene for pigerne. Det har indtil nu været en succes, hvor de har oplevet en stor medlemstilvækst og sportslig succes. Der er i alle årgangene både bredde- og elitehold, hvor de som klub prioriterer en lige fordeling af tiltag til hhv. eliten og bredden.

Rent organisatorisk ledes FC Thy Piger af klubbens samarbejdsudvalg bestående af to repræsentanter fra hver moderklub, hvoraf en af repræsentanterne er udnævnt som formand for samarbejdsudvalget (FC Thy Piger).

FC Thy Piger er en licensklub for pige ungdom (klublicens pige, ungdom 2020/2021) (DBU 2). DBU har i sæsonen for 2021/2022 valgt at indføre et nyt stjernebaseret klublicenssystem (Licens 2.0, 1 til 3 stjerner (hele og halve), hvor niveaue (målt på de parametre DBU har opstillet) er det antal stjerner en given klub bliver tildelt. FC Thy Piger vil søge om 1 stjerne for sæsonen 2021 /2022 (Klublicens pige, ungdom 2021/2022) (DBU 3). En af forskellene mellem det nuværende klublicenssystem og det nye er at, der stilles et krav om, at klubberne skal have minimum én lønnet halvtidsansat som enten Head of coaching eller U16 træner i ungdomsafdelingen mhp. at skabe mere professionelle miljøer (DBU 3).

Organisering

I FC Thy Piger har de en sportsligt ansvarlig, som arbejder sammen med chefrænergruppen fra U13 til U18 om klubbens sportslige udvikling. Den sportsligt ansvarlige er også formand for samarbejdsudvalget i FC Thy Piger.

De er alle frivillige, men til sommeren 2021 er der en fra chefrænergruppen, som bliver halvtidsansat i klubben som Head of coaching. De har valgt at have en halvtidsansættelse som Head of coaching, da klubben gerne vil styrke arbejdet på træningsbanen, men samtidig er ideen til stillingen også født af kravene i DBU's licenssystem.

Den sportsligt ansvarlige og chefrænerne varetager foruden det sportslige ansvar også andre frivillige opgaver i klubben, fx til deres arrangementer eller lign., hvor klubben har mulighed for at tjene penge til klubkassen/årgangene.

Den sportsligt ansvarlige fortæller, at han arbejder fuldtids med dette. Han har tidligere været træner, og trænede det første hold i FC Thy Piger. Den sportsligt ansvarlige sidder desuden i diverse eksterne udvalg inden for pigefodboldområdet:

“Det er i hvert fald et fuldtidsarbejde – ulønnet fuldtidsarbejde, så har jeg nogen funktioner i DBU og i kvindedivisionsforeningen, jeg sidder i DBU’s breddekomite, og jeg sidder i DBU licensudvalg. Det er nogen af de erfaringer, som jeg kan mærke, at jeg får udefra, som jeg forsøger at implementere i de ting, vi går og laver” (sportsligt ansvarlig og formand)

Citatet illustrerer, at det, at han er med i diverse udvalg mm. gør, at han er opdateret på viden inden for området, hvilket han tager med sig ind i klubben.

Rekruttering

Den sportsligt ansvarlige har været med fra start, da FC Thy Piger blev stiftet i 2014. Det er den sportsligt ansvarlige, som via netværk har rekrutteret cheftrænerne, som også er med inde over det sportslige ansvar. Men den sportsligt ansvarlige kan ikke ansatte nogen før det har været inde over samarbejdsudvalget i klubben:

“Der bliver ikke ansat nogen, før det har været inde over samarbejdsudvalget. Der er altid debat om, hvad kvaliteterne er, om vi kan løfte det sportslige og de menneskelige kvaliteter også”. (repræsentant i samarbejdsudvalg og næstformand)

Opgaver

Den sportsligt ansvarliges opgave er - i samarbejde med cheftrænerne - at sætte spillestilen og udstikke den sportslige retning i klubben, hvor de for nyligt har brugt mange kræfter på at udarbejde en spiller- og trænermanual:

“En af de ting som jeg synes har været vigtigt, det er at være med til at lave en spiller- og trænermanual. Sådan, at vi har fået skriftliggjort alle vores ting. Vi har en helt tydelig spillestilsbeskrivelse, der munder ud i årshjul på de enkelte årgange, som vi tænker, at pigerne skal kunne på de forskellige niveauer” (sportsligt ansvarlig og formand)

Den sportsligt ansvarlige og cheftrænerne har således prøvet at lave et set-up, hvor der er gennemsigtighed med, hvad de laver til træning. Det gør det muligt, at spillerne kan træne opad og nedad i forhold til niveau, og derved spillerudvikles både på det fysiske niveau, men også på det taktiske niveau.

Den sportsligt ansvarlige lægger de strategiske visioner og planer for fremtiden og arbejder hele tiden på at være kreativ ift. at optimere rammerne for pigerne:

”Vi arbejder jo hele tiden på som sportsligt ansvarlig, at træningstiderne bliver optimeret, at banetiderne bliver optimeret, materialer og bolde, vi gør en stor dyd af at alle pigerne kan mærke at de er lige; at de skal have nye bolde samtidig, hvis de skal have nye bolde. Det er ikke kun de fem landsholdsspillere, der skal have nye bolde. Det er dem alle sammen”. (sportsligt ansvarlig og formand)

Det er den sportsligt ansvarliges opgave at ansætte trænere, men han vil gerne have en med fra samarbejdsudvalget til ansættelsessamtalerne.

Den sportsligt ansvarlige har ansvaret/holder øje med trænerne i forhold til, hvordan de har det:

“Så jeg tænker, sådan den objektive måde og holde øje med dem, forstået positivt. Har de det godt? Trives de med det? Han [red. sportslig ansvarlig] er jo også den, der tager snakken, fx hvis vi skal have en træner, og tager snakken dér. Han er også den, der tager MUS-samtaler med trænerne, hvor vi sidder med som årgangsansvarlige. Så han har en påvirkning på trænerne, og jeg synes, det er positivt”. (repræsentant i samarbejdsudvalg og næstformand)

I forlængelse af dette suppleres det med, at den sportsligt ansvarliges opgave er at få skabt et godt rum/miljø for trænerne, hvor de trives og bliver behandlet ordentligt:

“At få lavet nogle rammer for nogle af de mennesker, der skal gribe og trives i det her. (...) De [red. trænerne] står jo heller ikke lige i kø, eller hænger på træerne. Det ved man godt kan være en udfordring. Man vil gerne have en god træner, men det kræver også at man er ordentlig ved dem. At de har et godt miljø at komme til, og de bliver taget alvorligt, men også taget hånd om, og får lov til at komme med det de kan”. (repræsentant i samarbejdsudvalg)

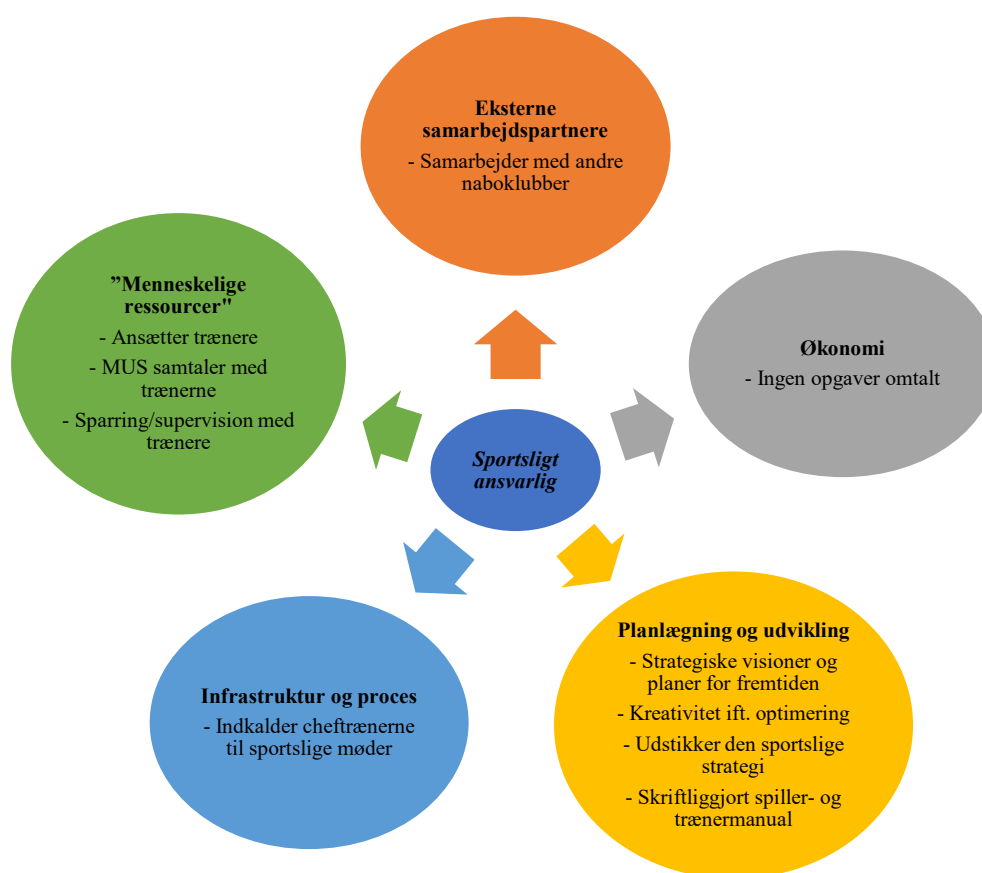
Derudover sparrer den sportsligt ansvarlige med trænerne og superviserer dem. Han er også med ude på banerne til kamp og træning, hvor han er synlig. Og så har han flere opgaver af administrative karakter, eksempelvis hvis trænerne ringer og spørger ift. regler vedr. op- og nedrykning, spillertilladelser mv.

Ovenstående gennemgang af opgaver er illustreret i figur 10.

Kompetencer

Ved interviewene bliver det nævnt, at det at være sportsligt ansvarlig hviler på tre ben: 1) man skal have nogen fodboldmæssige kompetencer, 2) man skal have nogle menneskelige/ledelsesmæssige kompetencer, der sikrer en god relation til de andre aktører i klubben, og 3) man skal have kendskab til klubben og reglerne:

“Rent fodboldmæssigt er det vigtigt, at der er et højt niveau, og at man har nogen egenskaber. X (red. den sportsligt ansvarlig) er jo en rigtig god træner. Så det er også det der med at; en ting er at man sportsligt har et højt niveau, men at man rent menneskeligt har evnerne til at lære, at man kan snakke med trænerne og samarbejdsudvalget. Han [red. den sportsligt ansvarlig] har en rigtig god relation også til trænerne. Hvis man skal være sportsligt ansvarlig, og give retningslinjer ud i systemet, så er det vigtigt, at man har kendskab til organisationen, alle reglerne, det sportslige og det menneskelige. (Repræsentant i samarbejdsudvalg og næstformand)



Figur 10: De sportsligt ansvarliges opgaver i FC Thy Piger.

Den sportslige ansvarlige har DBU Elitetræneruddannelse. Den svarer til det der i dag nævnes UEFA A-licens Klubben har ikke et krav til en bestemt træneruddannelse for at være sportslig ansvarlig.

Derudover bliver der på det personlige plan også nævnt, at man skal være god til at formidle og kommunikere – både mundtligt og skriftligt, og få skabt den røde tråd i klubben. Fx i forhold til hele licensarbejdet, hvor meget skal dokumenteres og skriftliggøres:

“Selvfølgelig er det vigtigt at en sportsligt ansvarlig har kendskab til fodbold og har højt niveau. Men det er lige så vigtigt med kommunikation og få formidlet, hvad det er for en rød tråd vi har her, og hvad er vores krav til dem (...). Nu sidder jeg også med en pædagogbaggrund, og for mig er det helt klart en der samler trådene”. (Repræsentant i samarbejdsudvalg)

Derudover bliver det nævnt, at samarbejdsudvalget finder en stor værdi i, at man som sportsligt ansvarlig både vil skabe oplevelser på og udenfor banen. At man som menneske også indtænker det sociale element i sådan en klub som deres. De har eksempelvis mange rejser og ture, som den overordnede sportsligt ansvarlige har stået for.

Resultater

Ved interviewene med hhv. de sportsligt ansvarlige, og med de nøglepersoner i klubben som er med inde over udvælgelsen af de sportsligt ansvarlige, blev de bedt om at resonere – hver for sig - over, hvilke (ca. 3) resultater/initiativer, de var stolte over, at de sportsligt ansvarlige havde opnået eller er i gang med.

For FC Thy Piger blev følgende resultater/initiativer nedskrevet:

	Resultater/initiativer	Supplerende kommentarer fra mødet
Sportslig ansvarlig og formand	Spillestilsbeskrivelse – projekt holdudvikling	(...) at lave en spiller- og trænermanual sådan at vi har fået skriftliggjort alle vores ting. Mange klubber lider under udskiftninger på ledelsesplan og trænerplan og skal starte forfra, så det har vi har vi skriftliggjort, og det har været et kæmpe, kæmpe stykke arbejde som jeg har trukket der, så er det arbejde som vi lavede i chefrænergruppen først og fremmest hen over Corona-pausen, er exceptionelt godt, vi har en helt, helt tydelig spillestilsbeskrivelse, der munder ud i årshjul på de enkelte årgange, som vi tænker, at pigerne skal kunne på de forskellige niveauer.
	Rejseplan - tydelig rejsepolitik	Vi har en meget tydelig rejsepolitik, og vi vil meget gerne rejse med vores piger på forskellige niveauer. Vi rejser ikke specielt elitemæssigt, vi rejser mere socialt således at det er et sigte om at få alle piger med, og det er ikke så vigtigt om det er alle 15 piger i en førsteholdstrup, som er med, hvis der er to som skal med far og mor på efterårsferie og de hellere vil det, så er det ok. Vi tager ikke afsted for at skulle være væk på en eller anden eliteturnering men vi har en tydelig rejseplan (...) og det er helt klart noget som er med til at fastholde pigerne omkring fodbold.
	Udarbejdet årshjul	
Chefræner, inde over det sportslige, kommende Head of coach	Licens hvert år siden 2016	
	Spillestil	Vi har i den grad ikke holdt pause her i Corona. Tværtimod har vi brugt tiden på at få skriftliggjort nogen af de ting, som vi gerne vil i FC Thy både til os selv og udadtil, hvad er det vi gerne vil stå for og hvad er det for nogen værdier vi har, og hvordan vil vi gerne spille fodbold, og hvad vil vi have der skal ske.
	Godt samarbejde med Skyum Idrætteskole	
Repræsentant i samarbejdsudvalg	Det skriftlige materiale omkring klubben, især arbejdet med licensen	
Repræsentant i samarbejdsudvalg/næstformand	Trænermanual	Hvis man ikke havde en sportsligt ansvarlig, og før man havde det. Der kunne det godt være meget trænerafhængigt. Der kunne det godt være afhængigt af træneren, altså hvis jeg var træner på et hold, og X på et andet hold, og jeg synes det var vigtigt at gøre sådan og sådan, og spille angrebsfodbold og du synes det var vigtigt at holde dem i defensiven, sådan en simpel ting, der skal man virkelig være, at der nu er lavet en trænermanual, sådan at man i U13 træner man det her, og har et årshjul med det her. U14, og så bygger vi videre deropad. Det nytter jo ikke noget at man på U13 slet ikke har trænet det, man tænker man kommer op til på U14. Det er der virkelig blevet sat system i, men det er en lang proces. Og det er ikke fordi processen er færdig endnu, det er jo en proces der hele tiden kører. De her ting er mere vigtige, og de her spillere har de her evner. Selvfølgelig skal man også kunne se sig selv i det som træner, kunne sige at jeg er nødt til lige at have det implementeret.
	Den røde tråd fra U13-U18. Årshjul.	Den røde tråd fra U13 til U18. Det der med årshjul, og det der med systemer og det der med at alle har været inde omkring bordet, og alle har fået debatteret hvor er det vi skal hen, så vi gør det ens. Men selvfølgelig med det der personlige præg på de enkelte hold. Og så har jeg skrevet den der trænermanual har været, det har gjort en forskel, og om den trænermanual var kommet selvom vi ikke havde haft en sportsligt ansvarlig, det er jeg ikke sikker på.
	Højt sportsligt niveau	Et højt sportsligt niveau, hvor man har kendskab til retningslinjerne.

Tabel 10: Resultater/initiativer de sportsligt ansvarlige i FC Thy Piger har stået for at implementere.

Af ovenstående gennemgang af initiativer/resultater, som den sportsligt ansvarlige har drevet sammen med cheftrænerne, er en del af dem vedrørende udarbejdelsen af spiller- og trænermanualen. Den er med til at give klubben en rød tråd for deres årgange og skal sikre at alle hold får en god og 'korrekt' træning. Det er ikke længere (i samme grad som tidligere) trænerafhængigt. Derudover er der også nogle af resultaterne, der går mere på det elitemæssige, hvor den sportsligt ansvarlige har haft en stor værdi. Men der er også initiativer i forhold til bredden og det sociale, med blandt andet initieringen af deres tydelige rejsepolitik.

Samarbejde

Den sportsligt ansvarlige samarbejder meget – og godt - med cheftrænerne i forhold til sparring omkring det sportslige. Derudover har den sportsligt ansvarlige også et godt samarbejde med samarbejdsudvalget, som han også er formand for. Cheftrænergruppen, der også har et vist sportsligt ansvar, nævner ligeså, at der er et rigtig godt samarbejde, hvor det er værdifuldt for dem, at der er styr på rammerne omkring dem, hvor samarbejdsudvalget ordner alle de praktiske ting, således, at det bliver serveret godt til cheftrænerne:

“Samarbejdet, der er ikke så meget at sætte på det, for der er styr på det overordnede og det er det der gør, at det er nemt at være dem, der skal stå for det sportslige”. (cheftræner som er inde over det sportslige ansvar)

Ved interviewene bliver det nævnt, at der er en stor åbenhed, hvor kommunikation er et vigtigt element for deres samarbejde. Og repræsentanterne fra samarbejdsudvalget nævner også, at den sportsligt ansvarlige vil informere samarbejdsudvalget, hvis der sker noget nyt:

“X [red. den sportsligt ansvarlige] vil altid informere til samarbejdsudvalget, hvis der sker noget. Hvis det haster, har vi en gruppe, hvor vi skriver til hinanden, og tager beslutninger dér, samlet, eller også tager man det med på næste møde; det og det er sket, og det er altid oppe og vende. Hver årgang, hvordan går det med U13 osv.”. (repræsentant for samarbejdsudvalget og næstformand)

Den sportsligt ansvarlige samarbejder også med forældrene og nævner, at de har en kolossal forældreopbakning til diverse opgaver, men i og med, at han også er formand for samarbejdsudvalget, er han meget inde over forældresamarbejdet, hvor det ikke kun er med kasketten som sportsligt ansvarlig, men også er formand for samarbejdsudvalget. Men han tror, at årsagen til, at de har et godt forældresamarbejde, er, at pigerne bliver prioriteret højt, og de trives i de rammer, som klubben har givet dem.

Indflydelse

Den sportsligt ansvarlige og cheftrænerne definerer i fællesskab den sportslige spillestil. Men de overordnede rammer og de praktiske ting har samarbejdsudvalget indflydelse på:

“Den sportslige spillestil den blander udvalget sig ikke i, men de overordnede praktiske ting, eksempelvis hvor skal vi træne hvornår. Det sørger de for er serveret for

trænerne. Men hvordan vil vi gerne have, at højre back skal gøre det, blander de sig ikke". (cheftræner som er inde over det sportslige ansvar)

Det er også den sportsligt ansvarlige og cheftrænerne, der selv bestemmer, hvilke piger der skal rykkes op og ned mv. i forhold til niveauinddeling.

Men samarbejdsudvalget blander sig omkring måden man gør tingene på/prioriteringen. Fx er det cheftræneren, der udvælger de 15 spillere til kamp og bestemmer spillestil mv., men alle 15 piger som er udtaget til kamp, skal som minimum have en halvlegs spilletid, da de som klub har den regel.

Et andet eksempel er i forhold til ansættelsen af trænere. Den sportsligt ansvarlige kan have udvalgt en kandidat, men det skal altid op i samarbejdsudvalget.

Dvs. at den sportsligt ansvarlige har stor autonomi ift. spillerudvikling og den sportslige model herfor, men tingene omkring fx ansættelse af nye trænere kan personen ikke ene og alene bestemme, uden om samarbejdsudvalget.



Foto: Morten Pape

Referenceliste

Christensen, S., & Ibsen, T. (2001). Organisationsform og identitetsdannelse – Frivillig ledelse ved årtusindeskiftet, kapitel 8. Henriksen Lars Skov & Bjarne Ibsen (red.). Frivillighedens udfordringer – nordisk forskning om frivilligt arbejde og frivillige organisationer, Center for frivilligt socialt arbejde. Forlag: Odense Universitetsforlag.

Conners, T., D. (2011): Volunteer Management Handbook: Leadership Strategies for Success. 2. udgave: John Wiley & Sons.

DBU – Klublicensmanual, Dreng Ungdom. Tilgængelig på: <https://www.dbu.dk/turneringer-og-resultater/klublicens/ungdom-dreng/>. Lokaliseret d. 02.02.2021.

DBU 1 - Klublicensmanual, Dreng Ungdom sæson 2020-2021. Tilgængelig på: https://www.dbu.dk/media/14781/2020-01-24_2-0_klublicensmanual.pdf. Lokaliseret d. 02.02.2021.

DBU 2: Klublicensmanual, Pige Ungdom 2020/2021. Tilgængelig på: <https://www.dbu.dk/media/14576/licensmanual-til-pige-ungdom-2020-2021.pdf>. Lokaliseret d. 02.02.2021.

DBU 3: Klublicensmanual, Pige Ungdom 2021/2022. Tilgængelig på: <https://www.dbu.dk/media/18157/licensmanual-2-0-ungdom-piger-2.pdf>. Lokaliseret d. 02.02.2021.

Doherty, A., Misener, K., & Cuskelly, G. (2014). Toward a Multidimensional Framework of Capacity in Community Sport Clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43 (Suppl. 2), 124-142.

Elmose-Østerlund, K. (2021). Sportsligt ansvarlige i idrætsforeninger og fodboldklubber. Hidtil upubliceret analyse. Odense: Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, Syddansk Universitet.

FC Horsens. Dreng udvalg. Tilgængelig på: <http://www.fchorsens.dk/klubinfo/udvalg/drengudvalg/>. Lokaliseret d. 02.02.2021.

FC Thy Piger: Organisering og holdsamarbejde. Tilgængelig på: <https://www.fcthy piger.dk/om-fcthy-piger/velkommen-til-fcthy-piger/>. Lokaliseret d. 02.02.2021.

FCK. Nyhedssitet GVI ny moderklub til FCK. Tilgængelig på: <https://www.fck.dk/nyhed/glaede-i-gvi-nu-officielt-ny-samarbejdsklub>. Lokaliseret d. 02.02.2021.

Hall, M., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., Wit, M., Embuldeniya, D., . . . Vaillancourt, Y. (2003). A Qualitative Study of the Challenges Facing Canada's Nonprofit and Voluntary Organizations. Toronto, ON: Canadian Centre for Philanthropy.

Ibsen, B., & Habermann, U. (2005). Definition af den frivillige sektor i Danmark. Frivillighedsundersøgelsen – en kortlægning af den frivillige sektor i Danmark. Tilgængelig på: https://frivillighed.dk/sites/frivillighed.dk/files/media/images/definition_af_den_frivillige_sektor_i_danmark_2005.pdf.

Jacobsen, I., D., & Thorsvik, J. (2014). Hvordan organisationer fungerer - en indføring i organisation og ledelse, 3. udgave., forlag: Gyldendal.

Jetsmark IF. Sportsligt udvalg. Tilgængelig på: <https://www.jetsmarkif.dk/kontakt/sportslig-udvalg/>. Lokaliseret d. 02.02.2021.

KB: Om KB. Tilgængelig på: <http://www.kb-boldklub.dk/om-kb/>. Lokaliseret d. 02.02.2021.

KB 1: Sportslig struktur i KB. Tilgængelig på: <http://www.kb-boldklub.dk/fodbold/om-kb-fodbold/sportslig-struktur/>. Lokaliseret d. 02.02.2021.

