



Marlene R. L. Pedersen
Karsten Elmose-Østerlund

..... KORT FORTALT

SPORTSLIGT ANSVARLIGE

– EN ANALYSE AF DERES FUNKTION OG BETYDNING I DANSKE FODBOLDKLUBBER

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

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

Udgivet 2022

Forsidefoto: Tom Kristensen
Opsætning: Lone Bolwig

DBU samarbejdspartnere:

Søren Bennike

Nikolaj Sloth Riisgaard

Kristian Koefoed

Annette Ravnborg Winkler Westermann



DBU BREDDE

Formål

Denne opsummering skitserer de vigtigste resultater fra rapporten "Sportsligt ansvarlige - en analyse af deres funktion og betydning i danske fodboldklubber". Rapporten har til formål at bibringe viden om sportsligt ansvarlige og deres arbejde i danske fodboldklubber på børne- og ungdomssiden. Den samlede rapport består af to dele, hvor der i den første del er en generel opsamling på tværs af de fem fodboldklubber. Anden del indeholder en beskrivelse af, hvordan de fem klubber hver især gør sig brug af en sportsligt ansvarlig på børne- og ungdomssiden i klubben. 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 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?

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'.

- 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.



Foto: Tom Kristensen

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 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 træner, 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.



Foto: Nicolai Skovgård



Foto: Nicolai Skovgård

Undersøgelsen omfatter fodboldklubber, hvor de sportsligt ansvarlige er ansat på forskellige måder: fuldtidslønnede, deltidslønnede 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.

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 sportsligt 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 opbyg-

ge kompetencer med henblik 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.

De sportsligt ansvarliges arbejde er ikke kun til gavn for de sportsligt dygtigste spillere/hold i klubben. Mange af



Figur 2: De sportsligt ansvarliges resultater.



Foto: Nicolai Skovgård

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 trænere og eksempelvis har lagt den røde tråd for trænere, 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 lykkes 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 afdekke.

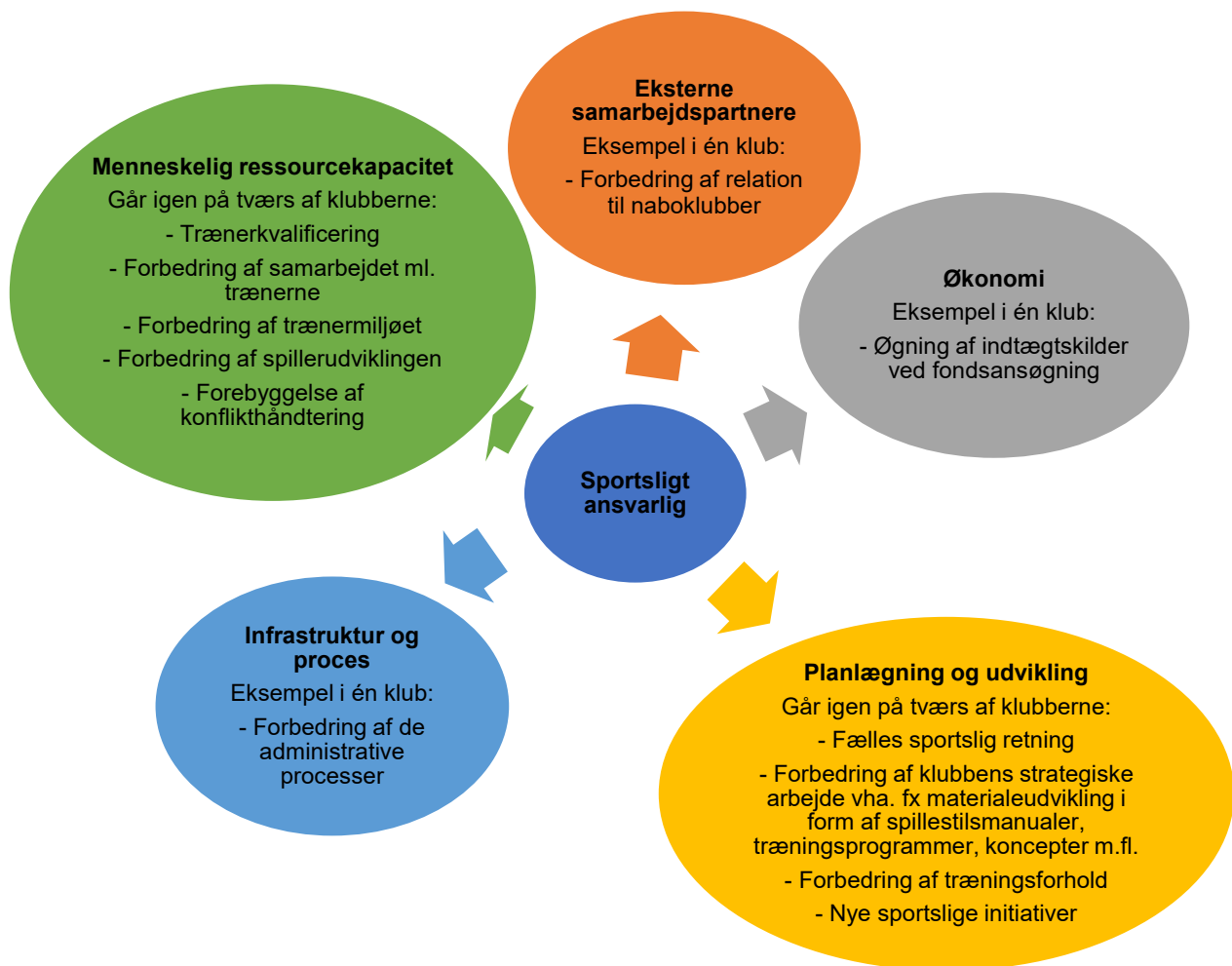


Foto: Nicolai Skovgård

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.

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.



Foto: Tom Kristensen

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.



Foto: Nicolai Skovgård



Foto: Tom Kristensen

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 trænere 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 trænere 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 trænere i klubben på og evt. også udenfor banen.

SPORTSLIGT ANSVARLIGE

- en analyse af deres funktion og betydning i danske fodboldklubber