

Ledelse af frivillige i idrætsforeninger i Europa

FORMÅL

Hvad handler det om?

Resultaterne om hvem de frivillige er, og hvad der kendetegner dem, kan læses i 'Kort fortalt til idrætsforeninger, nr. 2'. I denne 'Kort fortalt til idrætsforeninger, nr. 5' er der fokus på ledelsen af frivillige i idrætsforeninger i Europa. Hvilke tiltag og strategier kan foreninger tage for at tiltrække og fastholde frivillige, og giver nogle af disse strategier mere succes end andre - det vil være den røde tråd i det følgende.

TEORETISK RAMME

Hvad går ledelse af frivillige ud på?

Der er ingen generel teori om, hvad ledelse af frivillige går ud på, eller hvad det burde være, og i litteraturen kan man finde forskellige forslag til strategier, tiltag og processer til systematisk at støtte og fremme frivilligt arbejde inden for idrætten.

Desuden er forestillingen om 'ledelse af frivillige' omdiskuteret. Begrebet kan give det indtryk, at det drejer sig om en økonomisk ressource. Tilgangen til emnet beskyldes også for at forsøge at overføre koncepter fra den profitskabende sektor til den frivillige sektor.

Selvom dette er relevant at diskutere, så har forskningsprojektet ikke forholdt sig til disse spørgsmål. Projektet har primært haft en åben empirisk tilgang til undersøgelsen af, hvad idrætsforeninger i Europa gør for at dække deres behov for frivilligt arbejde, og om de frivilliges (eller dem der ønsker at være frivillige) interesser bliver tilgodeset i denne proces.

RELEVANS

Hvorfor bør foreninger interessere sig for ledelse af frivillige?

Frivilligt arbejde er den vigtigste ressource i idrætsforeninger, som for de fleste foreninger er en forudsætning for deres eksistens og for at de kan tilbyde interessante aktiviteter til deres medlemmer. Selvom undersøgelsens resultater ikke understøtter den udbredte opfattelse, at det frivillige engagement er faldende, så angiver mange idrætsforeninger, at de har svært ved at tiltrække og fastholde tilstrækkeligt med kvalificerede frivillige (se herunder). Det vedrører frivillige i idrætten generelt men i særdeleshed til valgte positioner i idrætsforeningers bestyrelser. Derfor må det logiske spørgsmål være: Hvad karakteriserer de foreninger, der har større held med at tiltrække og fastholde frivillige, og hvordan kan foreningerne lede og støtte deres frivillige på en effektiv måde?

METODE

Hvordan blev foreningernes ledelse af frivillige analyseret?

Som en del af forskningsprojektet 'Social inclusion and volunteering in sports clubs in Europe', der er gennemført i ti lande, er der gennemført to spørgeskemaundersøgelser. Det første skema blev besvaret af mere end 35.000 idrætsforeninger fra de ti lande. I den anden spørgeskemaundersøgelse svarede mere end 13.000 foreningsmedlemmer på en række spørgsmål. Disse foreningsmedlemmer kom fra næsten 650 foreninger, fordelt på de ti lande, der blev udvalgt ud fra den første spørgeskemaundersøgelse → ['Kort Fortalt om idrætsforeninger' Nr. 1.](#)

Frivillighed i idrætsforeninger var et centralt emne i begge spørgeskemaer. For at kvantificere graden af frivillighed i idrætsforeninger blev et forholdstal udregnet (frivillige som andel af medlemmer), og foreningerne blev spurgt, om antallet af frivillige var steget eller faldet de seneste fem år. Denne kvantitative udvikling inden for frivilligt arbejde blev set i forhold til andre problemer og udfordringer i de deltagende idrætsforeninger. Desuden blev foreningsrepræsentanter spurgt om deres holdning til frivilligt arbejde såvel som deres strategier i forhold til ledelse af frivilligt arbejde. For de foreninger, som også deltog i medlemsundersøgelsen, kunne aktiviteter forbundet med ledelsen af frivillige på foreningsniveau sammenholdes med de frivilliges tilfredshed med forholdene for de frivillige i foreningen.

Den bagvedliggende analyselogik beskrives i Figur 1. Antagelsen er, at foreningerne implementerer forskellige tiltag for at motivere og støtte deres frivillige som en reaktion på behovet for frivillige. Kvantiteten og kvaliteten af deres strategier til ledelse af frivillige antages af have indflydelse på, hvordan frivillige opfatter forholdene for idrætsfrivillige i foreningen. En højere grad af tilfredshed blandt de frivillige kan antages at resultere i større frivillig støtte blandt medlemmerne → [Fig. 1.](#)

Analyseløgnik – Ledelse af frivillige

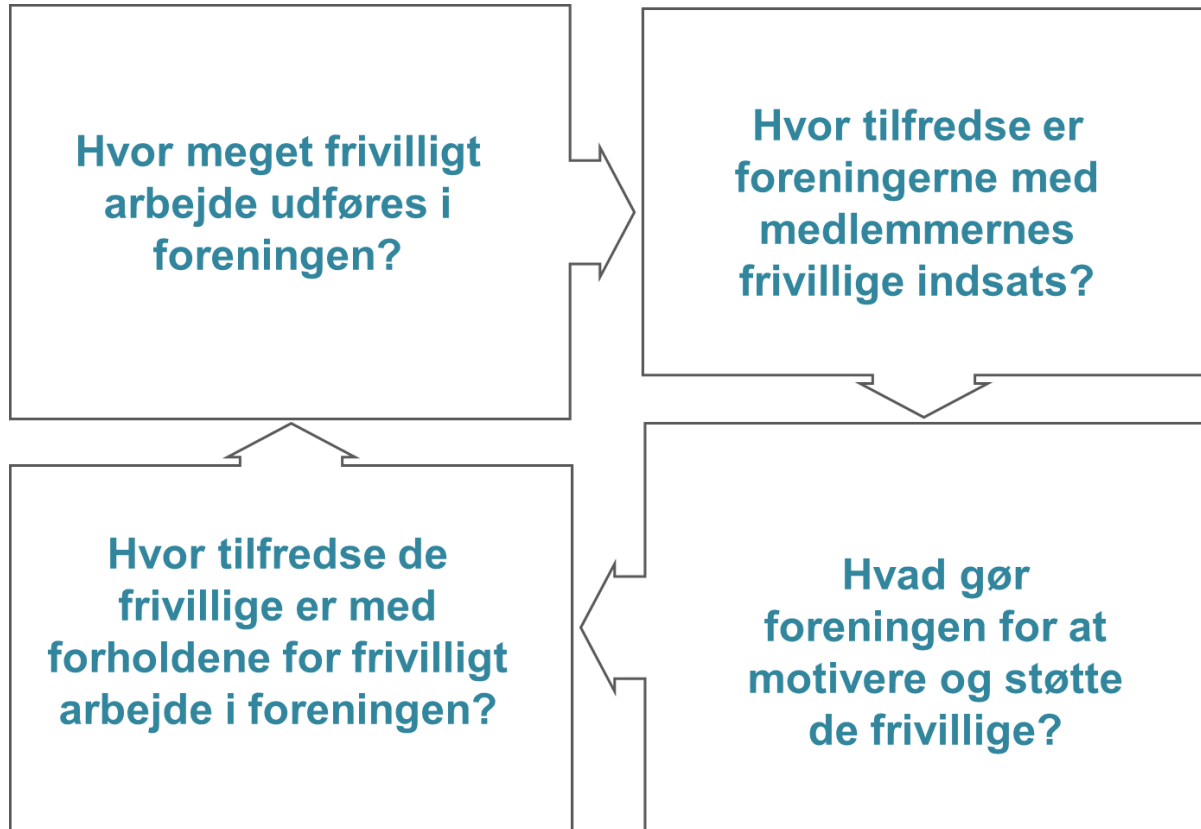


Fig. 1: Analyseløgnik for ledelse af frivillige i idrætsforeninger

RESULTATER

Hvor meget frivillig støtte får idrætsforeninger fra deres frivillige?

I gennemsnit er den relative andel af medlemmerne, som udfører et frivilligt arbejde i faste opgaver / stillinger og den relative andel af frivillige, som støtter foreningerne mere fleksibelt og spontant (hjælpere), 19 % for begge kategorier → [Tab. 1](#). Derfor støtter næsten fire ud af ti medlemmer deres foreninger som frivillige. Tal fra medlemsundersøgelsen antyder en endnu større andel. Andelen kan dog være lidt 'overdrevet', fordi de frivillige givetvis var mere villige til at besvare spørgeskemaet, end almindelige medlemmer var.

Tab. 1: Frivillige i faste og ikke-faste opgaver (andel af medlemmer der udfører et frivilligt arbejde, sorteret faldende efter andel af medlemmer).

	ALLE	SPA	UNG	HOL	DAN	ENG	BEL	NOR	POL	SCH	TYS
Frivillige i faste opgaver (andel af medlemmer, %)	19	23	22	21	20	20	19	19	18	14	13
Frivillige i ikke-faste opgaver (andel af medlemmer, %)	19	18	16	13	14	6	18	16	13	25	17

Andelen af medlemmerne, der udfører et frivilligt arbejde i idrætsforeningen, varierer ikke meget på tværs af landene. I gennemsnit udfører mere end fire ud af ti frivillige et frivilligt arbejde mindst en gang om ugen, og cirka fem procent er frivillige fem dage om ugen eller mere.

I gennemsnit angiver de frivillige, at de bruger 173 timer om året på frivilligt arbejde i foreningen. Dette tal spænder fra 119 timer i Schweiz til 292 timer i Polen → [Fig. 2](#). De 173 timer svarer til en hel måneds arbejde, hvis man anser en almindelig arbejdsuge for at være på 40 timer.

Sammenligningen af det totale antal timer og forskellene mellem landene er interessant, men det er en sammenligning af gennemsnitsværdier og medianværdier også. I alle landene er medianværdien (den værdi der opdeler værdierne i to halvdele) væsentligt lavere end gennemsnittet. Det indikerer, at der er en gruppe af meget engagerede frivillige, der bruger mange timer på frivilligt arbejde, hvilket trækker gennemsnittet op, og at der er en større gruppe frivillige, der bruger betydeligt mindre arbejdstid i deres foreninger.

Timer brugt på frivilligt arbejde i foreningen pr. år og pr. frivillig

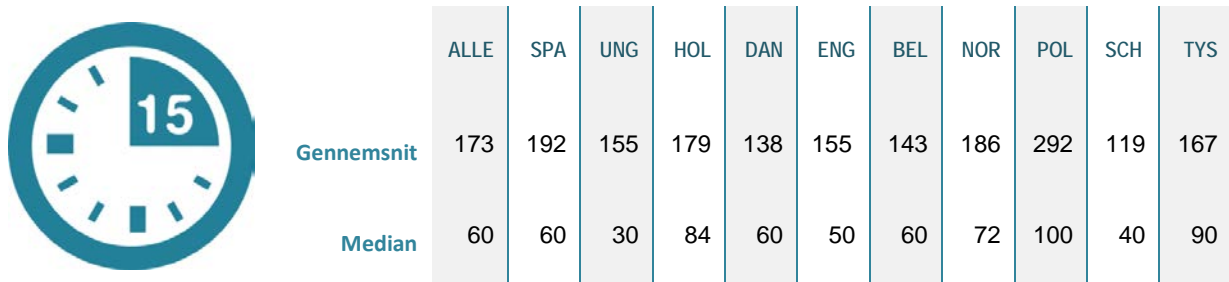


Fig. 2: Timer brugt på frivilligt arbejde i foreningen pr. År og pr. frivillig – i gennemsnit og median

Undersøgelsen viser endvidere, at frivilligt arbejde i idrætsforeninger ligger på et relativt stabilt niveau. I de fleste lande angiver 60 % eller mere af alle idrætsforeninger, at antallet af frivillige i deres forening har været omtrent det samme inden for de seneste 5 år → 'Kort fortalt om idrætsforeninger' Nr. 2. Det er dog kun en angivelse af antallet af personer og ikke antal timer brugt på frivilligt arbejde.

Hvor tilfredse er foreningerne med det frivillige arbejde?

Foreningsrepræsentanterne er generelt enige om, at frivillighed spiller en vigtig rolle i deres foreninger, ikke blot som en ressource men også som en social værdi. I de fleste lande er der et overtal af foreninger, der ser det som idealet, at deres foreninger drives udelukkende af frivillige. Det er kun i Polen, at en stor del af foreningerne er uenige i dette → Fig. 3.

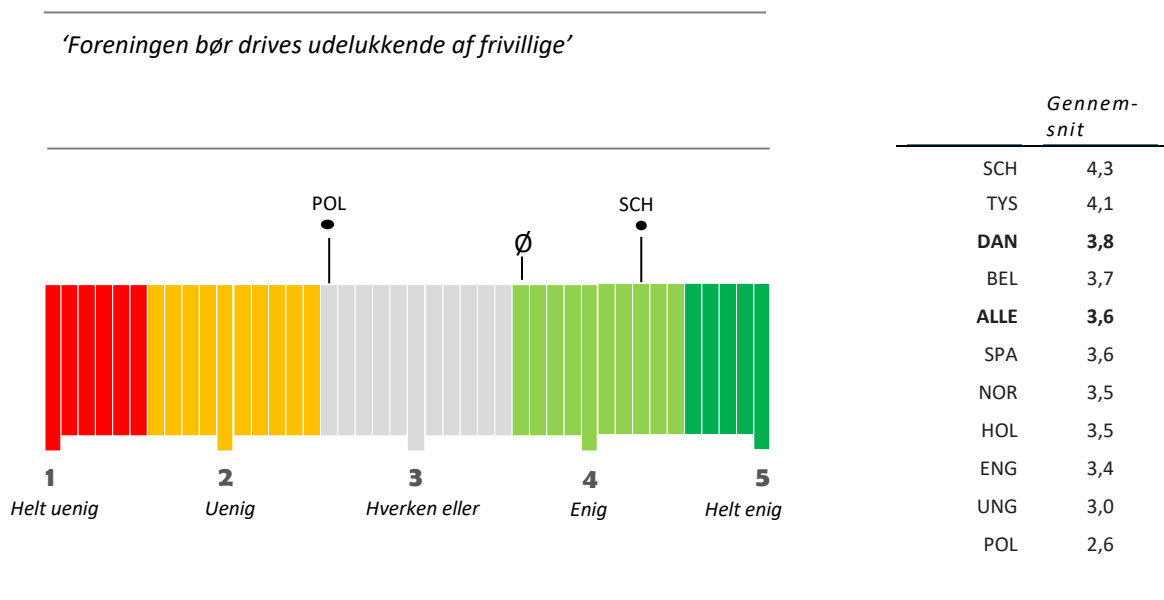


Fig. 3: Foreningers indstilling og forventninger til frivillighed

'Foreningens medlemmer er passionerede, dedikerede og udstråler energi til at løse de arbejdsopgaver, som må gøres'

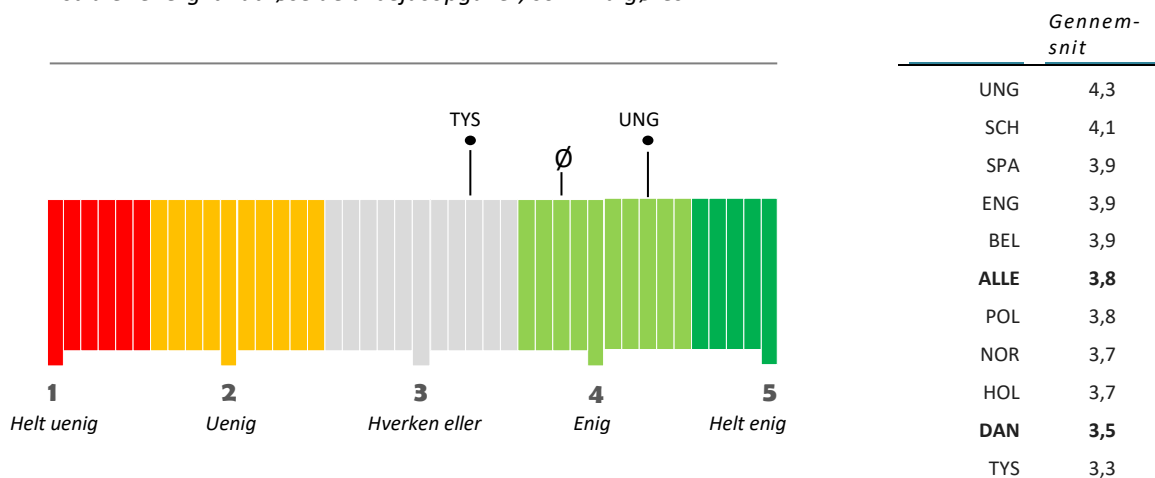


Fig. 4: Foreningers tilfredshed med støtten fra deres medlemmer

I alle lande er foreningerne generelt tilfredse med den støtte, som foreningen får fra deres medlemmer. Der er dog enkelte lande, hvor foreningsrepræsentanterne ikke er enige i udsagnet om, at deres medlemmer udviser passion og energi og er dedikerede i forhold til det arbejde, der skal gøres i foreningen → Fig. 4. Det gælder især for Tyskland og Danmark, hvor ønsket om, at foreningerne skal drives udelukkende af frivillige, er særligt høj.

Er tiltrækningen og fastholdelsen af frivillige et problem for foreningerne?

Undersøgelsen af foreninger afslører, at rekrutteringen og fastholdelsen af menneskelige ressourcer anses for en af de største udfordringer for mange idrætsforeninger. Det gælder alle typer af opgaver, som frivillige varetager (fx som ledere, trænere eller dommere). Det gælder dog især på bestyrelsesniveau. Tiltrækning og fastholdelse lader til at være en større udfordring i Tyskland, Danmark og Schweiz, hvorimod kun få foreninger i Belgien oplever det som et stort problem → Fig. 5.

På trods af disse forskelle, så er der idrætsforeninger i alle ti lande, som angiver, at tiltrækning og fastholdelse af frivillige på bestyrelsesniveau er et stort problem for foreningen. Sammenlignet med resultatet ovenfor er det interessant, at andelen af foreninger, der anser dette for et stort problem, er højest i Tyskland (15 %), Schweiz (11 %) og Danmark (8 %), mens andelen i alle andre lande er 5 % eller mindre. Det ser dog ikke ud til, at der er en sammenhæng mellem indstillingen til, om foreningen skal drives udelukkende af frivillige, og i hvor høj grad foreningen synes, at det er en udfordring at rekruttere og fastholde frivillige til bestyrelsen. Dataene fra undersøgelsen af foreninger kan ikke påvise en sammenhæng mellem svarene på disse to spørgsmål. Foreninger med store problemer, hvad angår tiltrækning og fastholdelse af frivillige, har ikke en højere tendens til at ønske, at foreningen skal drives udelukkende af frivillige.

Et andet aspekt, som undersøgelsen giver mulighed for at belyse, er betydningen af en lønnet ledelse: Kan en lønnet leder reducere problemerne med at rekruttere og fastholde frivillige på bestyrelsesniveau? Foreningernes svar viser imidlertid, at det ikke gør nogen forskel, om en forening har en eller flere ansatte ledere, eller om den ikke benytter sig af dette. Derfor må det være andre, mere specifikke forhold, der er forklaringen på, at nogle foreninger oplever, at det er et stort problem at rekruttere og fastholde frivillige.

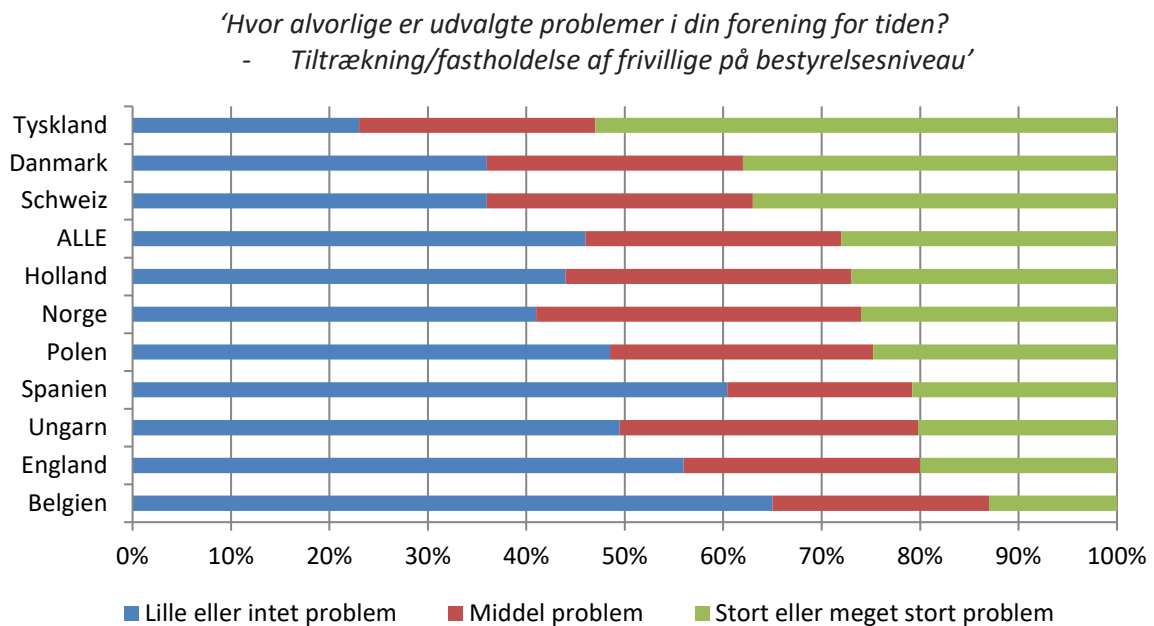


Fig. 5: Angivelige problemer i idrætsforeninger: Tiltrækning/fastholdelse af frivillige på bestyrelsesniveau



Hvad gør foreninger for at tiltrække og fastholde frivillige?

Det er værd at bemærke, at idrætsforeninger i Europa benytter en række metoder til at tiltrække og fastholde frivillige.

Næsten ni ud af ti foreninger benytter sig af mindst én aktivitet eller metode (af dem som der blev spurgt om i spørgeskemaet) med henblik på at tiltrække og fastholde frivillige. Kun 13 procent af alle foreninger siger, at de ikke gør noget specifikt → Fig. 6. Tallene går fra 6 procent i Norge til 19 procent i Spanien med en stor undtagelse: 44 procent af idrætsforeningerne i Belgien siger, at de ikke gør noget specielt for at tiltrække eller fastholde frivillige. Det er interessant, for Belgien er også det land, der rapporterer om færrest problemer med det.

I størstedelen af foreningerne på tværs af alle ti lande foregår rekrutteringen af frivillige primært igennem det eksisterende netværk af frivillige - de frivillige opfordres mundtligt (mere end 50 % af alle foreninger i næsten alle lande). Et fåtal foreninger forsøger at tiltrække frivillige uden for de eksisterende medlemmer af foreningen (kun mellem 7 % og 25 %) → Fig. 7.

Omkring en tredjedel af foreningerne udtrykker eksplicit deres forventning til medlemmer (38 %) eller forældre til børn i foreningen (28 %) om frivillig hjælp og støtte.

Formelle tiltag, som det at have en nedskreven strategi for tiltrækning af frivillige eller at uddelegere dette til en frivillig eller et lønnet medlem med særligt ansvar for at lede og koordinere de frivillige, er endnu sjældnere. Kun 14 procent af foreningerne har en person til at varetage denne opgave, og kun 7 procent angiver at have en nedskreven strategi for frivilligt arbejde.



Fig. 6: Andel af foreninger med mindst en aktivitet med henblik på at tiltrække og fastholde frivillige

Alt i alt er de traditionelle former for tiltrækning og fastholdelse af frivillige igennem personlig kontakt og opfordringer til foreningens medlemmer langt mere almindelige end mere formelle tiltag som eksempelvis betaling for uddannelse, nedskrevne strategier eller specifik ledelse af det frivillige arbejde.

'Hvad gør din forening for at tiltrække og fastholde frivillige?'

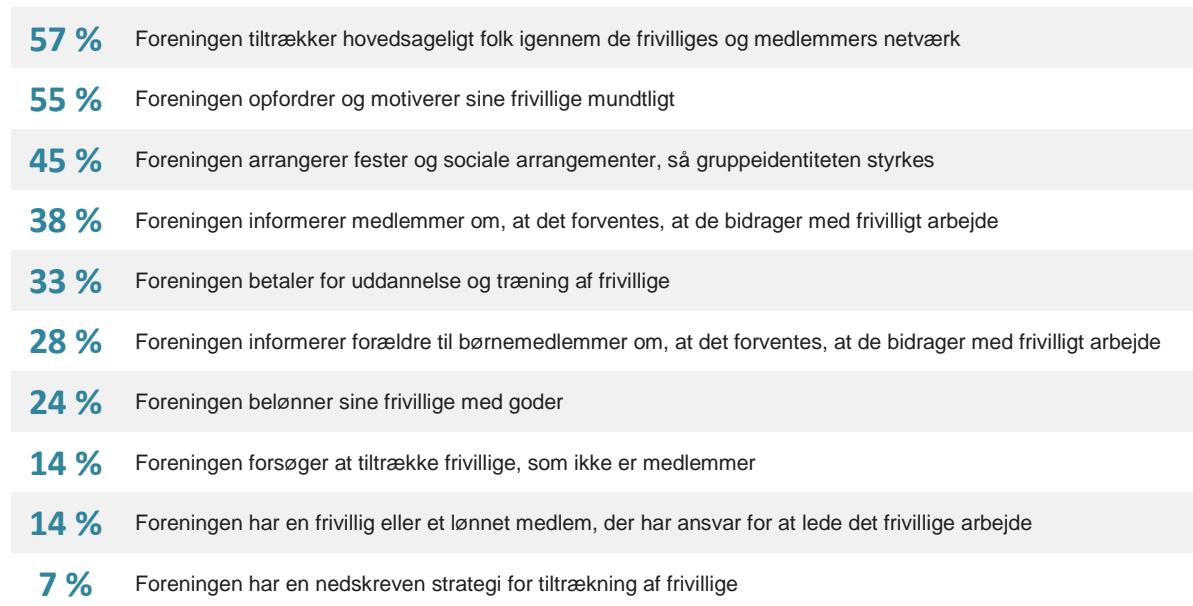


Fig. 7: Tiltag til tiltrækning og fastholdelse af frivillige

Der er dog meget store forskelle mellem de deltagende lande. Foreninger i England er eksempelvis langt mere åbne over for formelle tiltag til ledelse (management) af det frivillige arbejde, end foreninger i andre lande er. Betaling for uddannelse af frivillige er endnu et eksempel: Dette er veletableret i lande med et 'gammelt' idrætssystem, hvorimod foreningerne i de 'nyere' idrætssystemer, Polen, Ungarn og Spanien, gør mindre brug af denne tilgang → Fig. 8a-f.

Hvis vi kigger på foreningerne på tværs af landene, så er næsten alle de nævnte tiltag mere almindelige i store foreninger end i små. Især foreninger med mere end 500 medlemmer bruger de forskellige muligheder for tiltrækning og fastholdelse af frivillige. Formentlig fordi de har større behov for frivillige og flere problemer med at tiltrække dem. I kontrast til dette er det 25 % af foreningerne med færre end 50 medlemmer, som ikke gør noget særligt for at tiltrække og fastholde frivillige. Det er dog mere almindeligt i de små foreninger end i de store, over for medlemmerne at give udtryk for, at det forventes, at de bidrager med frivilligt arbejde. Det sociale pres for at engagere sig i foreningens fællesskab er formentlig større i små foreninger, hvor næsten alle medlemmerne kender hinanden.

Foreningen informerer medlemmer om, at det forventes, at de bidrager med frivilligt arbejde

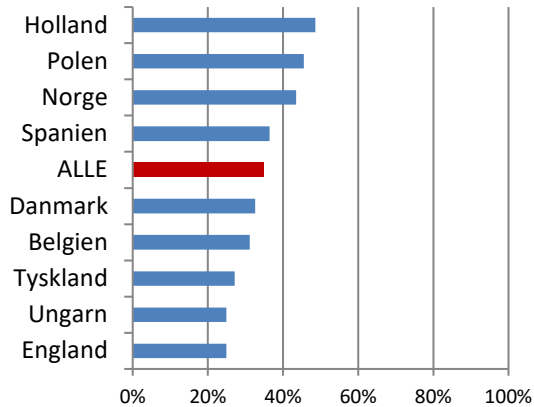


Fig. 8a: Tiltag til tiltrækning og fastholdelse af frivillige efter land

Foreningen tiltrækker hovedsageligt folk igennem de frivilliges og medlemmers netværk.

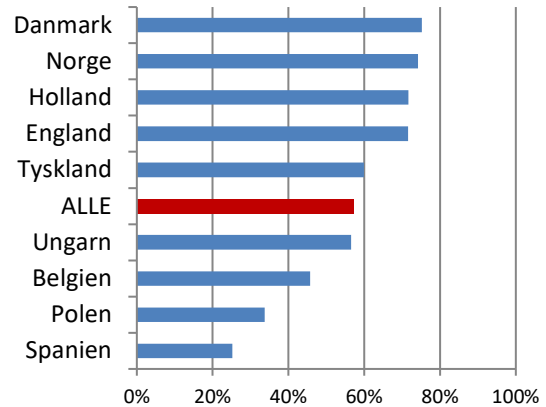


Fig. 8b: Tiltag til tiltrækning og fastholdelse af frivillige efter land

Foreningen belønner sine frivillige med goder

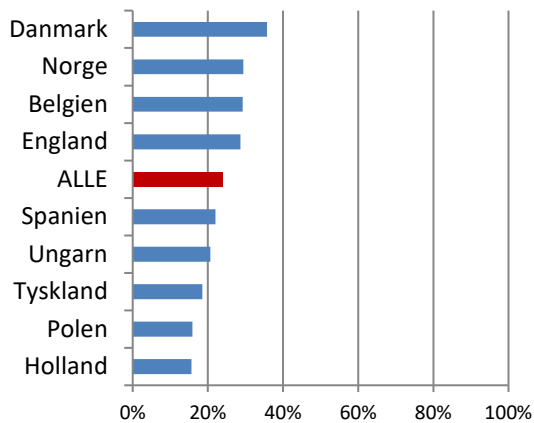


Fig. 8c: Tiltag til tiltrækning og fastholdelse af frivillige efter land

Foreningen betaler for uddannelse og træning af frivillige

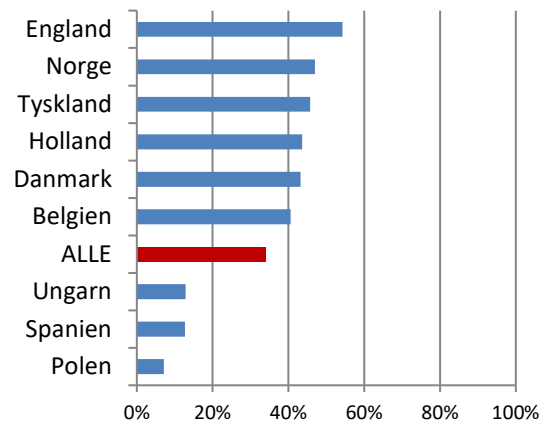


Fig. 8d: Tiltag til tiltrækning og fastholdelse af frivillige efter land

Foreninger med fuldtids- eller deltidsbetalt ledelse bruger oftere de formelle tiltag til at tiltrække og fastholde frivillige (fx en ansvarlig for ledelse af frivillige, 'goder' eller nedskreven strategi). Disse foreninger er formentlig mere åbne for nytænkning, og den lønnede leder støtter implementeringen af sådanne tiltag.

Foreningen har en frivillig eller et lønnet medlem, der har ansvar for ledelse af de frivillige

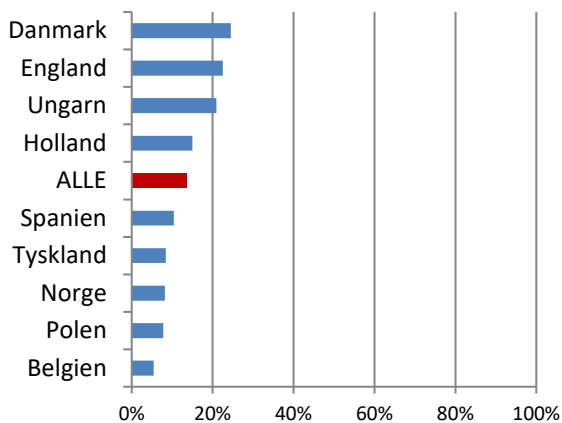


Fig. 8e: Tiltag til tiltrækning og fastholdelse af frivillige efter land

Foreningen har en nedskreven strategi for tiltrækning af frivillige

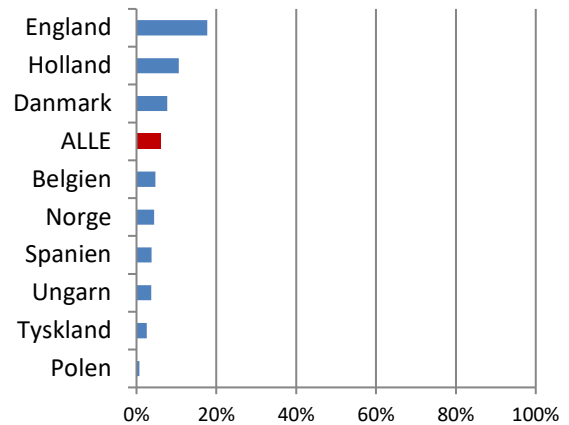


Fig. 8f: Tiltag til tiltrækning og fastholdelse af frivillige efter land

Hvordan opfatter de frivillige forholdene for frivillige i deres forening?

Værdierne i Tabel 2 på næste side viser, at på tværs af alle ti lande synes de frivillige, at deres opgaver er interessante og udfordrende, og at deres arbejde som frivillig værdsættes. Generelt får de lov at udføre deres arbejde uden indblanding, de informeres om vigtige ting i foreningen, og de støttes i deres frivillige arbejde af andre foreningsmedlemmer. Det er kun 'goder' og 'betaling for frivilligt arbejde', der ikke er gængse for frivillige i idrætsforeninger i Europa.



Billede: Bent Nielsen/DGI Fotoarkiv

Selvom der er forskelle landene imellem, så er de frivilliges opfattelse af forholdene for dem i deres foreninger forholdsvis ens på tværs af de ti lande. Der er dog enkelte forskelle, der er værd at bemærke. For eksempel angiver frivillige fra Ungarn i lavere grad, at de oplever, at deres forening værdsætter deres arbejde. De danske frivillige angiver en lavere grad af autonomi i deres roller, mens hollandske frivillige i højere grad end i de andre lande angiver, at de oplever manglende konstruktiv feedback → [Tab. 2](#).

Tab. 2: Frivilliges vurdering af forholdene som frivillig i idrætsforeningen

I hvor høj grad er du enig i følgende udsagn omhandlende det arbejde, du udfører som frivillig i foreningen?

1 = Slet ikke enig → 5 = I meget høj grad enig

	ALLE	BEL	DAN	ENG	TYS	UNG	HOL	NOR	POL	SPA	SCH
Mit arbejde som frivillig værdsættes	4,2	4,2	4,3	4,5	4,1	4,4	4,1	4,3	4,0	4,0	4,2
Mine opgaver er interessante og udfordrende	4,0	3,9	4,0	4,1	4,0	4,2	3,7	4,1	4,0	4,2	4,0
Jeg kan udføre mit arbejde uden indblanding	3,9	4,0	3,3	3,8	4,3	4,2	3,9	3,6	3,9	3,9	4,3
Jeg informeres om vigtige ting i foreningen	3,9	3,9	3,5	4,2	3,9	4,3	3,6	3,8	3,9	4,1	4,1
Andre foreningsmedlemmer støtter mit arbejde som frivillig	3,9	3,8	4,0	4,2	3,7	3,8	3,7	4,0	3,9	4,1	3,9
Mine problemer og bekymringer som frivillig tages alvorligt	3,8	3,7	3,8	3,9	3,8	3,9	3,5	3,6	3,7	4,0	3,8
Min forening anerkender mig for mit frivillige arbejde	3,6	4,2	4,1	3,1	3,1	2,8	4,0	4,0	3,4	3,9	3,3
Jeg får konstruktiv feedback fra foreningens ledelse/bestyrelse	3,4	3,5	3,3	3,3	3,2	3,8	2,9	3,3	3,6	3,9	3,2
Jeg får goder (fx kontingentet til nedsat pris)	2,3	2,5	2,5	2,2	1,8	1,9	2,1	1,9	2,5	2,3	2,9
Jeg får nogen betaling for mit frivillige arbejde	1,9	2,2	1,7	1,4	2,0	1,9	1,9	1,4	2,5	2,2	2,2



Billede: Brian Nonbo/Dansk Firmidræt

Hvor tilfredse er frivillige med den støtte, de får fra deres forening?

Samlet set er størstedelen af de frivillige i idrætsforeninger i Europa tilfredse med de rammer og vilkår, de fungerer inden for. I alle ti lande er det mindst 60 % af de frivillige, der er tilfredse eller endda meget tilfredse med rammerne i deres forening. Der er dog små forskelle i forhold til enkelte forhold ved det at være frivillig i foreningerne (se ovenfor), der samlet bliver til større forskelle i de frivilliges overordnede tilfredshed. Den største grad af tilfredshed skal findes i Belgien og Polen, mens Tyskland og Ungarn ligger i bunden → Fig. 9.

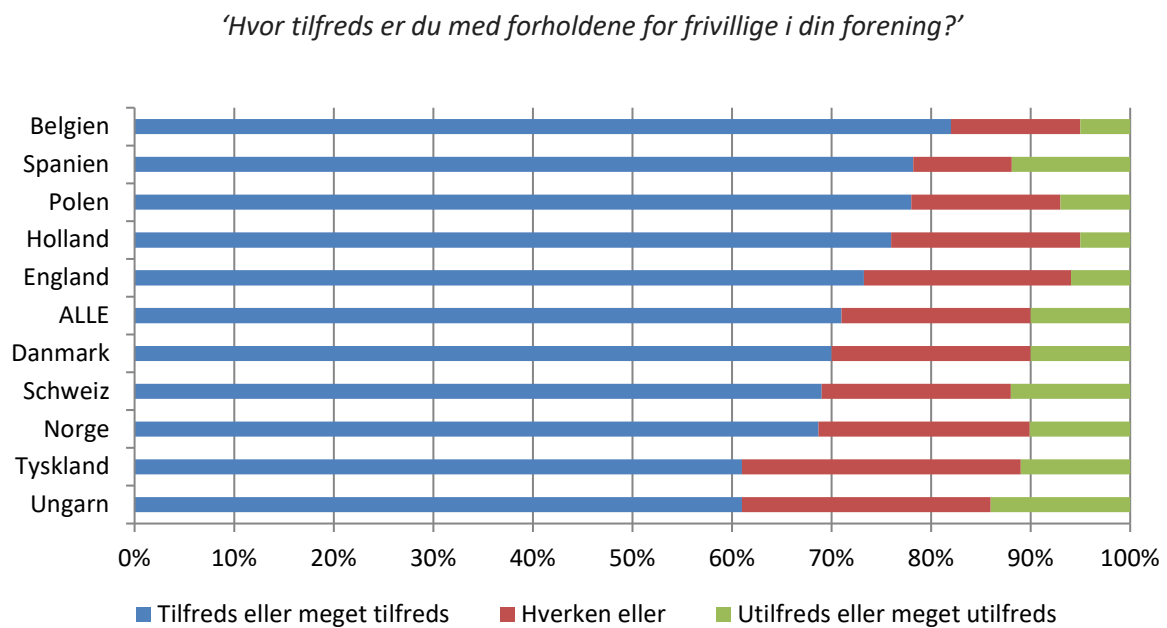
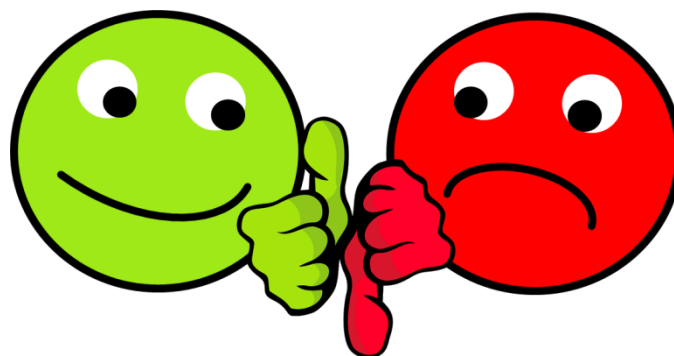


Fig. 9: Overordnet tilfredshed med forholdene for frivillige



Analyserne viser, at det er bestemte forhold som især har betydning for de frivilliges overordnede tilfredshed. Bløde faktorer som det at blive værdsat for det arbejde, der bliver udført, har en højere betydning for den overordnede tilfredshed end forhold, der har med aktiviteten eller eventuelle incitamenter at gøre → Fig. 10.

Hvor stærk er sammenhængen mellem tilfredsheden med bestemte forhold ved det frivillige arbejde i foreningen og den overordnede tilfredshed?

Høj indflydelse på den overordnede tilfredshed

- Mit arbejde som frivillig værdsættes
- Mine problemer og bekymringer som frivillig tages alvorligt
- Min forening anerkender mig for mit frivillige arbejde

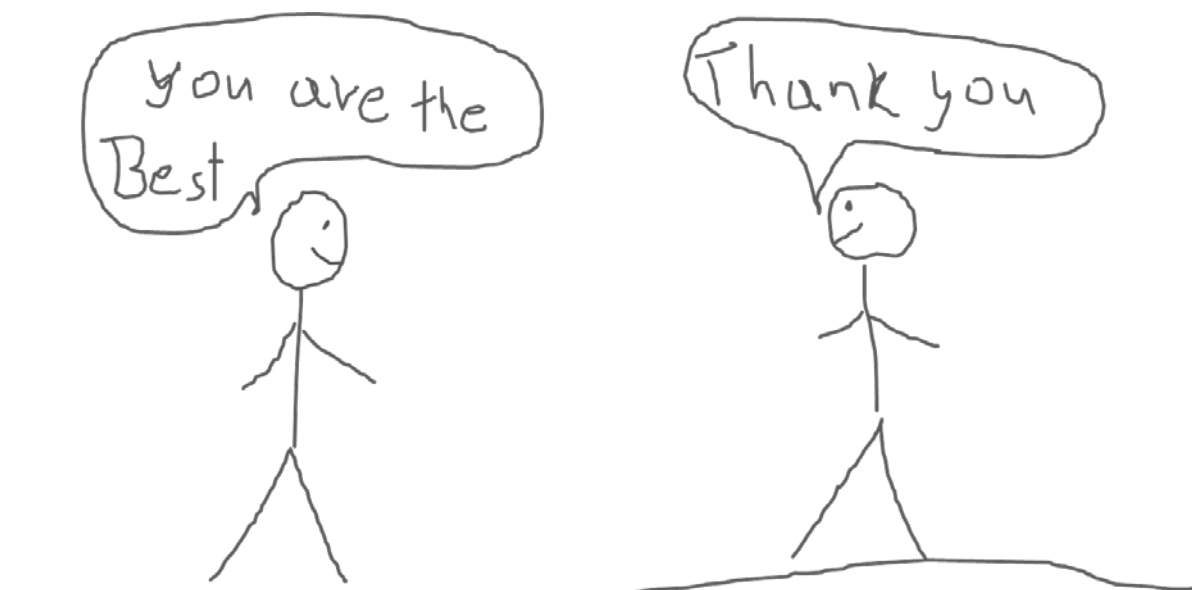
Lav indflydelse ...

- Jeg får konstruktiv feedback fra foreningens ledelse/bestyrelse
- Jeg informeres om vigtige ting i foreningen
- Mine opgaver er interessante og udfordrende

Ingen indflydelse ...

- Jeg får goder (fx kontingentet til nedsat pris)
 - Jeg kan udføre mit arbejde uden indblanding
 - Jeg får nogen betaling for mit frivillige arbejde
-

Fig. 10. Tilfredsheden med enkelte sider ved det frivillige arbejde i foreningen og deres betydning for den overordnede tilfredshed hos de frivillige



Hvad er de mest lovende strategier for ledelse af frivillige?

Foreninger, der rapporterer om stigning i antallet af frivillige, gør relativt set oftere brug af følgende tiltag for at rekruttere og fastholde frivillige:

- Har en person med ansvar for ledelse af det frivillige arbejde
- Giver goder til deres frivillige
- Tiltrækker nye frivillige vha. det eksisterende netværk af frivillige

Det kan derfor antages, at disse tiltag hjælper med at tiltrække og fastholde frivillige.

Sammenhængen er dog svag, og for andre tiltag, som eksempelvis nedskrevne strategier for tiltrækning af frivillige og betaling af frivilliges uddannelse og træning, er der ingen målelige effekter.

Analysen af forskellige dimensioner af frivilligt arbejde viser, at alle undersøgte aspekter er relevante for frivilliges tilfredshed. Sammenligningen mellem den tilfredse og den utilfredse frivillige viser, at de mest relevante faktorer for tilfredsheden er:

- Anerkendelse (frivilligt arbejde værdsættes og anerkendes)
- Lederskab (feedback og information)
- Støtte til frivillige

Derimod spiller 'materielle incitamenter' såvel som hvor interessant den frivillige opgave opfattes og oplevelsen af autonomi en mindre vigtig rolle i forhold til de frivilliges tilfredshed.

De oplevede forhold ved og vilkår for frivillighed er langt vigtigere for tilfredsheden end andre faktorer som eksempelvis antallet af frivillige arbejdstimer, den frivillige udfører i foreningen. Frivillige, der arbejder oftere (mindst en gang om ugen), er kun lidt mere tilfredse end frivillige, der kun arbejder en eller to gange om året. Og der er ingen sammenhæng mellem tilfredshed og arbejdsbyrde (timer om måneden som frivillig) for personer, der regelmæssigt arbejder frivilligt i foreningen.

Afslutningsvis er det interessant at tage et nærmere kig på de strukturelle forhold i foreningen, og disses relevans for de frivilliges tilfredshed. Foreningens størrelse (antallet af medlemmer) såvel som det at have en lønnet ledelse har ingen særlig betydning for de frivilliges tilfredshed. For de forskellige tiltag, der skal tiltrække og fastholde frivillige (fx en ansvarlig ledelse af de frivillige og nedskrevne strategier for tiltrækning af frivillige) har heller ikke en målelig betydning for de frivilliges tilfredshed.

Alt i alt er forholdene for frivillige, som de opfattes af den enkelte frivillige, de afgørende faktorer for deres tilfredshed og for en succesfuld tiltrækning og fastholdelse af frivillige. Det er derfor ikke nok at implementere et bestemt tiltag eller en bestemt proces, der skal fremme frivillighed på det organisatoriske niveau - alle frivillige skal nås med det. På den måde kan en forening få succes med at tiltrække flere frivillige og især fastholde nuværende (tilfredse) frivillige.

KORT FORTALT TIL IDRÆTSFORENINGER

Forskning i idrætsforeninger skal også være til gavn for idrætsforeninger. Med de fem hæfter 'Kort fortalt til idrætsforeninger' vil forskerne i SIVSCE-projektet sætte handling bag disse ord.

Udvalgte resultater fra undersøgelsen er præsenteret på en måde, så de giver de ansvarlige personer i foreninger, organisationer og kommuner et hurtigt overblik over den nye viden, og fremhæver de mest relevante resultater for idrætten.

Beskrivelsen følger med vilje principperne for tydeligt sprog og systematisk præsentation og begrænser sig til kun til at medtage den vigtigste viden.

Læsere, der er interesserede i de komplette og detaljerede resultater af undersøgelsen, kan besøge hjemmesiden og finde de dertil hørende forskningsrapporter, videnskabelige artikler samt 'Kort fortalt til idrætsforeninger' om andre emner → www.sdu.dk/sivsce

FORFATTERE

Resultaterne i 'Kort fortalt til idrætsforeninger' er baseret på forskning foretaget i et samarbejde mellem følgende forfattere og institutioner:

Adler Zwahlen, Jenny; Albrecht, Julia (University of Bern, SCH); Breuer, Christoph (German Sport University, TYS); Bürgi, Rahel (Lamprecht und Stamm Sozialforschung und Beratung AG, SCH); Claes, Elien (KU Leuven, BEL); Elmoose-Østerlund, Karsten (Syddansk Universitet, Danmark, DAN); Feiler, Svenja (German Sport University, TYS); Gerbert, Angela (Lamprecht und Stamm Sozialforschung und Beratung AG, SCH); Illmer, Daniel (DOSB Leadership Academy, TYS); Ibsen, Bjarne (Syddansk Universitet, Danmark, DAN); Lamprecht, Markus (Lamprecht und Stamm Sozialforschung und Beratung AG, SCH); Llopis-Goig, Ramon (University of Valencia, SPA); Nagel, Siegfried (University of Bern, SCH); Nichols, Geoff (University of Sheffield, ENG); Perényi, Szilvia (University of Physical Education Budapest and University of Debrecen, UNG); Piatkowska, Monika (Josef Pilsudski University of Physical Education in Warsaw, POL); Scheerder, Jeroen (KU Leuven, BEL); Seippel, Ørnulf (Norwegian School of Sports Sciences, NOR); Steinbach, Dirk (DOSB Leadership Academy, TYS); van der Roest, Jan Willem (Mulier Institute, HOL); van der Werff, Harold (Mulier Institute, HOL)



VNIVERSITAT
ID VALÈNCIA



NIH NORGES
IDRETTSHØGSKOLE



SDU
UNIVERSITY OF
SOUTHERN DENMARK

u^b
UNIVERSITÄT
BERN

DOSB FÜHRUNGS-
AKADEMIE



Deutsche
Sporthochschule Köln
German Sport University Cologne
Institut für Sportökonomie
und Sportmanagement
Institute of Sport Economics
and Sport Management

KU LEUVEN

The
University
Of
Sheffield.

mulier institute

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

