

CHANGE

LITTERATURANMELDELSE

Udfordringer og Ændringsberedskab i græsrodssporten

Populær oversigt

FORFATTER

Karin Andersson, Karin Book & Johan R. Norberg
Malmö University

2023



Co-funded by
the European Union

Change – cooperation for change management
and innovation in sports

OM FORANDRINGSPROJEKT:

Change – cooperation for change management and innovation in sports

CHANGE-projektet vil bidrage til at fremme integritet og værdier i sporten ved med fokus på at fremme og forbedre god regeringsførelse inden for sport. Den organiserede sport bevægelsen vil være rustet til at vedtage innovative styringstilgange, skræddersyet til græsrodderne sport, at bygge bæredygtige og innovative måder at tackle nuværende og fremtidige udfordringer på.

Hovedformålet med projektet er at udvikle et uddannelsesprogram om innovation og forandring ledelse inden for den organiserede idrætsbevægelse. Programmet vil fokusere på byggeri modstandsdygtighed og miljømæssig, økonomisk og social bæredygtighed ved at fokusere på: Digitalisering, Inklusion/Engagement og Bæredygtighed.

En gruppe af eksperter vil samle et omfattende overblik over bedste praksis og skabe en interaktivt program, der vil støtte den europæiske breddeidrætsbevægelse i deres arbejde at bygge bæredygtige og innovative måder at tackle nuværende og fremtidige udfordringer på.

CHANGE

 Co-funded by
the European Union



INDEX

Resumé	1
Kontekstuel baggrund: Græsrodssport i Europa og dens forvaltning	1
Litteraturanmeldelse: Udfordringer for sportsklubber.....	2
Er græsrodssporten klar til fremtiden? Refleksioner fra en udfordret sektor	3
Pas på Mellemrømmet!	5
Eksterne eller interne udfordringer - og idrættens handlekraft	6
Konklusioner	6

CHANGE



Co-funded by
the European Union

Resumé

Sport kan styrke social inklusion og tackle forskellige økonomiske, sociale og miljømæssige udfordringer, binde enkeltpersoner og lokalsamfund sammen og fremme mål som sundhed, uddannelse, klimaindsats, bæredygtighed og social udvikling. Ikke desto mindre står organiseret sport på foreningsniveau i Europa over for alvorlige udfordringer: faldende medlemstal, reduceret niveau af fysisk aktivitet blandt unge og vanskeligheder med at rekruttere frivillige. Idrætsorganisationer, især i non-profit-sektoren og med begrænsede ressourcer, kæmper for at finde tid og ressourcer til at skabe nye bæredygtige, på inkluderende og innovative måder at arbejde på.

Erasmus+-projektet *CHANGE - Cooperation for Change Management and Innovation in Sports* (CHANGE) er blevet skabt for at udruste sportens styrende organer, sportsorganisationer og sportsledere med nye, innovative og bæredygtige værktøjer til at understøtte sporten på foreningsniveau. Koordineret af ENGSO, den består af **elleve partnere fra ni lande**: **1)** forskning (Malmö Universitet & EASM), **2)** sportsorganisationer (UFEC-Catalonien; Basics Sport Club, Belgien; World Snowboard Federation, Østrig; Det lettiske sportsforbunds råd; DIF, Danmark; og Opes, Italien) og **3)** eksperter inden for sport og digitalisering, inklusion/engagement og bæredygtighed (SandSI, N3XT Sports og ENGSO).

Indenfor CHANGE er Institut for Idrætsvidenskab ved Malmö Universitet ansvarlig for baggrundsforskning vedrørende forandringsledelse og innovation i moderne breddeidræt i Europa. I denne rapport opsummerer vi forskningsaktiviteter udført i 2023 og indsigt fra tre workshops med interessenter fra idrætsorganisationer og den akademiske verden.

De overordnede forskningsspørgsmål i denne rapport er: 1) Hvilke udfordringer står breddeidrætsbevægelsen/-organisationerne over for i dag? 2) Er Forbund og foreningerne rustet til at håndtere udfordringerne? Har de forandringsparathed? 3) Hvordan kan vi forstå resultaterne?

Kontekstuel baggrund: Organiseret sport i Europa og dens forvaltning

Foreningerne/ klubberne i EU står overfor mange udfordringer. Da både idrættens organisation og dens politiske struktur er forskellig mellem EU-medlemsstaterne, varierer eksistensbetingelserne mellem lokale idrætsklubber. Det er vigtigt at overveje, hvordan ledelse og strukturelle vilkår påvirker klubber forskelligt, og i forlængelse heraf klubbernes evne til at være 'forandringsparate'. Der er bestemt ikke en enkelt udfordring eller en løsning, der passer til alle.

Europarådets medlemslande har ratificeret det europæiske sportscharter (2001), som danner rammen for sportspolitik og -lovgivning. Det kræver, at lande tilbyder tilgængelig sport til alle (f.eks. alle aldersgrupper), miljøbevidsthed, fair play og sund og sikker sport, der hviler på høje etiske værdier. Det europæiske sportscharter er suppleret af The Code of Sports Ethics (Council of Europe, 2023). Forskere har understreget vigtigheden af charteret vedrørende fremme af sport til svært tilgængelige samfundsgrupper. Men på trods af dets ambitiøse inklusionsmål er der stadig ikke lige adgang til deltagelse i sport for alle.

Litteraturanmeldelse

Vi gennemførte en litteraturgennemgang for at lære mere om de udfordringer, som Forbund eller oreningerne står overfor i Europa. Gennemgangen peger på 3 overordnede udfordringer for sportsklubber:

1) Ledelsesmæssige udfordringer, som i problemer, som klubben skal håndtere i deres daglige rammer: menneskelige ressourcer, mangel på faciliteter, problemer med medlemskaber eller frivillige. Gennemgangen viser nogle sammenhænge mellem klubbernes størrelse, deres administrative kapacitet og deres nationale placering. Større klubber oplever flere ledelsesmæssige udfordringer end mindre klubber, men de er mindre tilbøjelige til at rapportere eksistentielle trusler end små klubber. Klubber, der har betalt medarbejdere, rapporterer færre problemer med menneskelige ressourcer, men har ofte færre frivillige i deres klubber.

Forskere ønsker at afhjælpe disse problemer ved at foreslå potentielle løsninger, ofte relateret til ændrede strategier (f.eks. digitale værktøjer, nye partnerskaber). Men sportspolitikker i Europa er forskellige fra land til land, hvilket betyder, at klubber har forskellige strukturelle muligheder at arbejde ud fra, hvilket gør enhver "one solution fits all" vanskelig (Svisce, 2016). Derudover er samfundet i stigende grad afhængig af digitale teknologier og andre innovationer (f.eks. AI), hvilket betyder, at sportsklubber skal være klar til at integrere nye teknologier og metoder i deres klubkultur for at forblive effektive og konkurrencedygtige. Alligevel kræver disse tilpasninger en vis mængde iværksætter engagement. Dette bliver en udfordring på grund af de fleste klubbens organisatoriske kapacitet – at være frivillig baseret uden ansatte. Mens forskellige typer iværksætter udvikling kan være effektiv og styrkende for sportsklubber, har forskere også påpeget, at ledelsen af sportsklubber gradvist har bevæget sig i retning af at fokusere på at øge profitten, hvilket er i modstrid med non-profit-strukturen (Ciomaga, 2013). Andre har betegnet dette som en neoliberal udvikling (Andrews & Silk , 2018 ; Coakley, 2011 ; Newman, 2014).

2) En sportsklubs øgede sociale ansvar har ført til, hvad vi kalder en **legitimitetsudfordring**. Sportsklubber er forbundet med positive samfundsmæssige udviklinger såsom forbedring af fysisk og socialt velvære for både individer og samfund ved at tilbyde rum, der inviterer til meningsfulde forbindelser og demokratiske værdier (Waardenburg & Nagel, 2019). Selvom disse positive resultater kunne kædes sammen med, at deltagere blot deltager i aktiviteterne, kræver nogle sportspolitikker i hele Europa nu mere, selvom sportsklubber generelt mangler kapacitet til tilstrækkeligt at håndtere sociale spørgsmål (Tuchel et al., 2021).

Ildrætsklubber anses for at være egnede rum for integration, da deltagelse er let uden hensyntagen til praktisk eller kulturel baggrund (Österlund et al., 2019). I praksis er minoritetsgrupper underrepræsenteret i sportsklubber på grund af enten manglende forsøg på inklusion på vegne af klubber eller blot ønsker organisatorisk kapacitet såsom utilstrækkelige økonomiske midler til at øge eller ændre aktiviteter (Wicker & Breuer, 2014; Jeanes et al., 2018) . Nogle klubber oplever en legitimitetskriser, hvor de er nødt til at ændre eller tilpasse praksis for at forblive berettiget til finansiering. Denne virkelighed fører til spørgsmål omkring, hvordan klubber ser sig selv, som enten passive eller aktive agenter inden for skiftende politiske og samfundsmæssige dynamikker. Selvom klubber måske ønsker at bidrage til social inklusion, viser undersøgelser, at det ikke er deres højeste

prioritet (at have så mange deltagere som muligt har generelt et højere niveau af accept). Dette tyder på, at for at social inklusion skal nå sit fulde potentiale, skal det implementeres i klubbernes primære mål.

3) Frivilligt arbejde fremstår som en klar udfordring for sportsklubber i forhold til rekruttering af nye frivillige og fastholdelse af eksisterende (CHAMP, 2019; Nagel et al., 2020; Cuskelly et al., 2006). Motivation, tilfredshed og anerkendelse synes at være nøglerne. Overordnet set er frivillige forventeligt drevet af et altruistisk formål, men også af et ønske om at forbedre deres egne sportsfærdigheder. Undersøgelser viser, at mænd er mere tilbøjelige til at være frivillige end kvinder. Men sportsbegivenheder har en mere ligelig fordeling mellem kønnene og kan derfor bruges som et springbræt til at rekruttere flere kvindelige frivillige til idrætsklubber. Mangel på frivillige gør det nødvendigt for frivillige at udføre flere roller i klubberne (træner, kasserer...) på samme tid. Klubber, der har ansat medarbejdere, kan undslippe skiftet disse problemer, men kan også risikere at udfordre den traditionelle frivillige rolle.

Nogle af de udfordringer, som sportsklubber oplever, kan simpelthen afspejle et samfund i forandring, men vi fastholder, at forståelsen af den større kontekst, som europæiske klubber navigerer i, er altafgørende.

Er breddeidrættens klar til fremtiden? Refleksioner fra en udfordret sektor

For at få input fra forskellige "eksperter" (interessenter) inden for europæisk breddeidræt, og identificere breddeidrættens udfordringer og nuværende tilstand, arrangerede vi **workshops** forskellige steder og med til dels forskellige målgrupper og perspektiver. "Eksperter" er dem, der arbejder eller engagerer sig i et idrætsforbund eller en idrætsklub, såvel som studerende og forskere inden for sportsledelse og idrætsvidenskab. Et fælles kendetegn for deltagerne er en **personlig erfaring fra breddeidrættens**, udover den mere professionelle ekspertrolle. Dette resumé er baseret på workshops med repræsentanter fra idrætsforbund i Sverige og Danmark; catalanske sportsforbund og -klubber; og studerende, forskere og praktikere, der deltager i en europæisk sportsledelseskonference.

Fra CHANGE-projektets synspunkt forventes sport at have potentiale til at binde individer og lokalsamfund sammen og fremme mål som sundhed, uddannelse, klimaindsats, bæredygtighed og social udvikling. Sport (i dette tilfælde i form af breddeidrætsorganisationer) forventes at kunne håndtere og levere løsninger på store, eksterne, samfundsmæssige problemstillinger og udfordringer. Samtidig kæmper græsrodsorganisationer selv med store udfordringer med faldende medlemstal, reduceret niveau af fysisk aktivitet blandt unge og langvarige effekter af Corona-pandemien. Disse udfordringer skal alle betragtes som eksterne, der påvirker sporten på forskellige måder.

Ovenstående litteraturgennemgang pegede på en række udfordringer for sportsklubber. I modsætning til CHANGE-projektets udgangspunkt er disse udfordringer mere praktiske og interne. Når man under workshopperne spurgte Forbund eller sportsorganisationer, var det de største **udfordringer, som organisationerne stod over for** :

Tabel 1. Udfordringer, som græsrodsorganisationerne står over for

Sverige/Danmark	Catalonia	EASM
<ul style="list-style-type: none"> - Rekruttering; kompetenceudvikling; bevægelsens frivillige, almennyttige struktur - Forståelse af de (potentielle) medlemmer - Mod til at ændre og udvikle sig; relevans - Synlighed og kommunikation - Modernisering og digitalisering - Faciliteter - Inklusion 	<ul style="list-style-type: none"> - Support, administration og økonomisk situation - Deltagelse og adgang - Holdninger (f.eks. racisme og kønsspørgsmål) - Andre spørgsmål (f.eks. forskellige forhold baseret på geografi, sporttype osv.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Relevans - Finansiering - Faciliteter - Uligheder - Inklusion, adgang - Frafald - Frivillige - Høje krav fra staten, top-down pres

På trods af nogle forskelle mellem workshoppene, skiller nogle udfordringer sig ud som generelle på trods af, at de er mærket lidt forskelligt:

- ◆ At have tilstrækkelige ressourcer og kompetencer til at operere og udvikle sig.
- ◆ At være inkluderende, tilgængelig og relevant for flere mennesker.

Efter at have identificeret udfordringerne skulle deltagerne identificere og diskutere **forhindringer, der stod i vejen for at tackle udfordringerne**. Disse afspejler parathed, eller rettere manglen på parathed, til at ændre.

Tabel 2. Forhindringer, der står i vejen for at tacklesomme som tidligere. Sportsorganisationernes udfordringer.

Sverige/Danmark	Catalonien	EASM konference
<ul style="list-style-type: none"> -Mangel på tid og kompetence (hovedsageligt forårsaget af idrætsbevægelsens frivillige struktur). -Mangel på mod og modstand mod forandring. -Manglende tillid. -Manglende samarbejde og udveksling af viden mellem forbund og klub -Mangel på ressourcer 	<ul style="list-style-type: none"> -Utilstrækkelige betingelser for, og viden om og fremme af, minoritetsidrætter. -Mangel på personale og ikke-professionelle frivillige. -Frakobling mellem beslutningstagere på idrætsområdet og breddeidrætten. -Høje sundhedsforsikringer (=omkostninger) ved nogle sportsgrene -Mangel på timer i PE. 	<ul style="list-style-type: none"> -Konkurrencedygtige interesser - Klubkultur -Mangel af: <ul style="list-style-type: none"> • Kapaciteter • Finansielle ressourcer • Tid • Frivillige • Trænere • Sponsorere • Uddannelse • Kommunikation, opsøgende • Partnerskaber • Mangfoldighed • Teknisk tilpasning

Ressourcesituationen synes at være den største hindring. Primært økonomisk, men ikke kun. Følgende skilte sig ud som vigtige barrierer for forandring:

- ◆ Menneskelige ressourcer
- ◆ Traditionel struktur og hierarki af sport

Det er klart, at sportsorganisationer har flere mangler i en verden, der kræver tilpasninger, forandringer og kreativitet. Men også specifikke styrker og muligheder: sportsbevægelsens størrelse, udbredelse og traditioner, opbakning til sundhed, positive værdier, social sammenhængskraft og

integration. For at konkludere **resultaterne** fra workshoppene er der omfattende ligheder og kun få kontekstuelle/nationale forskelle mellem sporten og landene. At eller idrætssektoren er baseret på frivilligt arbejde var et gennemgående tema i diskussionerne. Deltagerne identificerede hovedsageligt udfordringer relateret til sportsklubbernes daglige aktiviteter. Gabet mellem de centrale/nationale strategier og visioner versus idrætsforbundenes og klubbernes praktiske virkelighed opstod som en rød tråd. De fleste af diskussionerne fokuserede dog på idrætsklubbernes daglige aktiviteter uden at relatere dem til de større samfundsmæssige problemer.

Pas på Mellemrummet!

Vores undersøgelse bekræfter hypotesen om, at breddeidrætten i EU står over for mange og forskellige udfordringer. Vi fortolker disse forskelle, som forskellige interessenter beskriver og opererer i *forskellige virkeligheder*. Blandt disse forskelle er kløften mellem nationale idrætsforbund og lokale idrætsklubber den vigtigste og af størst betydning: mens repræsentanter for internationale eller nationale forbund fremhæver brede samfundsmæssige udfordringer for sporten, har repræsentanter for breddeidrætten en tendens til at understrege mere praktiske og dagligdags problemer for lokale klubber. En forudsætning for at fremme forandringsparathed og innovation i breddeidrætten er, at de forskellige aktører i idrætssektoren er enige om de udfordringer, de står over for. Hvis der er et kløft mellem opfattelsen af realiteter, skal der bygges bro over det.

Hvordan kan denne kløft forstås eller forklares? For det første er kløften opstået, fordi lokale klubber ikke er rustet eller i stand til at tage ansvar for idrættens strukturelle udfordringer på samfundsniveau. For en klub, der kæmper med problemer som svag økonomi, mangel på frivillige ledere, faldende medlemstal osv., kan det være svært og absurd at relatere disse hverdagsproblemer til vage og abstrakte idealer om idrættens sociale udbytte i formen for social inklusion, demokratisk fremme af unge, fremme af ligestilling mellem kønnene eller miljøspørgsmål.

Et andet og mere teoretisk svar kan gives med inspiration fra neo-institutionel teori og John W. Meyers og Brian Rowans teori om "rationaliserede myter". Ifølge dem er organisationer ikke rationelle enheder, der udvikler den form og de strategier, der er mest effektive i forhold til deres mål. I stedet bliver de formet af deres institutionelle miljø med det formål at opnå legitimitet og accept. Oversat til idrætsområdet opstår nye idrætsgrene, nye forbund og nye klubber, danner og udvikler sig i overensstemmelse med traditioner fra tidligere idrætsorganisationer. De arver grundlæggende perspektiver på sportens sociale rolle, og hvordan en sportsorganisation forventes at opføre sig. Ud fra dette perspektiv er der ingen objektivt korrekt måde at organisere sporten på. Der er dog skabt en rationaliseret myte om, at vores fremherskende system med non-profit klubber forbundet i nationale og internationale forbund er det mest naturlige og legitime. Lige så givet er idéen om sportens samfundsmæssige rolle og fordele.

Fra dette teoretiske perspektiv er kløften mellem nationale idrætsforbund og lokale klubber ikke kun et spørgsmål om perspektiv eller udgangspunkt. Kløften er et resultat af rationelle myter om idræt – antagelser og idealer om idrættens sociale fordele – som ikke altid svarer til reelle forhold. Sådan betragtet bliver det vigtigt i det fortsatte arbejde med CHANGE både at problematisere vores

udgangspunkter – de samfundsmæssige udfordringer, der identificeres på et overordnet plan – og samtidig vise lokale idrætsklubber, at deres hverdag og virkelighed kan være knyttet til overordnede samfundsmæssige udfordringer.

Eksterne eller interne udfordringer – og idrættens handlekraft

Et yderligere tema, der dukkede op i denne undersøgelse, vedrører idrætsrepræsentanternes tilgang til de udfordringer, som vi identificerede og diskuterede. Yderpunkterne går her mellem positionerne som "aktive agenter" eller "ofre for omstændighederne". Repræsentanter for den første position opfatter sig selv som handlende subjekter med kapacitet til både at møde og modvirke forskellige former for udfordringer. Sidstnævnte opfatter sig selv som ofre for samfundsmæssige udfordringer ud over deres evne til at var afhjælpe. Disse forskelle i tilgang skaber en vigtig sondring i et projekt, der i sidste ende har til formål at fremme "forandringsparathed" og innovation. Tæt forbundet med idrætsorganisationers mulige tillid til egne handleevner er, om de samfundsmæssige udfordringer opfattes som eksterne eller interne.

I vores fortsatte arbejde er det en prioriteret opgave at klassificere de mange udfordringer, der er identificeret. Hvilke udfordringer er eksterne, og hvilke er interne? Hvordan skal vi forstå idrætsorganisationernes tilgang til forskellige udfordringer? Svarene på disse spørgsmål er afgørende, hvis CHANGE skal lykkes med sin intention om at fremme forandringsparathed og innovation i lokal sport i Europa.

Det er også vigtigt at diskutere, hvordan nationale idrætsforbund kan sikre strukturer og støtte til lokale klubber til at håndtere aktuelle udfordringer. Denne support skal tage højde for det "gab", som vi har identificeret. Hvis breddeidrætten skal opfattes som engageret, skal støtten have en tæt forbindelse til deres oplevede virkelighed og hverdagens udfordringer.

Konklusioner

CHANGE-projektet har til formål at udstyre sportens styrende organer, sportsorganisationer og sportsledere med nye, innovative og bæredygtige værktøjer til at understøtte sporten på forbunds, foreningsniveau. Tre fokusområder blev specificeret: digitalisering, inklusion/engagement og bæredygtighed. I denne rapport præsenterer vi de første resultater fra Arbejdspakke 2, baseret på en gennemgang af aktuel forskning om samfundsmæssige udfordringer for breddeidrætten og indsigter fra tre workshops, der er gennemført med interessenter fra idrætsorganisationer og akademisk verden. Resultaterne kan opsummeres i en række huller:

1. Spændingerne og kløften mellem, hvad samfundet mener, sport kan levere, og hvad folk, der driver samme, identificerer som dets prioriteter.
2. Forskellene mellem det, der identificeres som bredere, samfundsmæssige udfordringer og de håndgribelige daglige udfordringer, som breddeidrætten oplever.
3. Gabet mellem strategier og visioner udviklet på nationalt plan og behovet for funktionelle hands-on strategier, løsninger og praksis på græsrodsniveau.

4. Gabet mellem manglen på forandringsparathed i mange græsrodsorganisationer og forventningerne til fleksibilitet og tilpasningsevne i dagens samfund.

At bygge bro over disse kløfter bør være en prioritet for CHANGE-projektet, for at ruste samme til at udvikle og bruge alle typer ressourcer på en effektiv og bæredygtig måde i retning af større inklusion, engagement og relevans. Dette omfatter afklaring af rollerne for forskellige sportsniveauer.

CHANGE



Co-funded by
the European Union

PROJECT:

Change – cooperation for change management and innovation in sports

PARTNERS:



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



@ENGSOsport
www.engso-education.eu/change